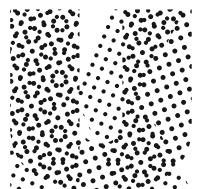


**GESTALTUNG
VON SINN
STIFTENDEN
FORMEN DER
ZUSAMMEN
ARBEIT FÜR ZUKUNFTS
FÄHIGE ORGANI
SATIONEN.**

EINE ANALYSE SINNSTIFTENDER ORGA-
NISATIONEN- UND FÜHRUNGSSTRUKTUREN
ANHAND F. LALOXS „REINVENTING
ORGANIZATIONS“ AM BEISPIEL EINES
FALLUNTERNEHMENS



Gestaltung von sinnstiftenden Formen der Zusammenarbeit für zukunftsfähige Organisationen

Eine Analyse sinnstiftender Organisations- und Führungsstrukturen anhand F. Laloux
„Reinventing Organizations“ - am Beispiel eines Fallunternehmens

Bachelorarbeit

Jonas Nussbaumer

Zeppelin Universität, Department Corporate Management & Economics

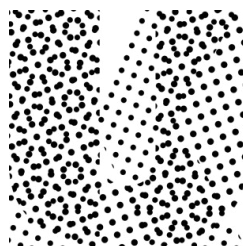
Gutachter: Dr. Angelica V. Marte & Prof. Dr. Josef Wieland

Leadership Excellence Institute Zeppelin | LEIZ

KU Kreatives Unternehmertum gGmbH

Raum für Bildung

Veröffentlichung: 31. Januar 2017



Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	1
1.1.	Relevanz des Forschungsfelds	1
1.2.	Ziele der Arbeit.....	2
1.3.	Forschungsfragen	2
1.4.	Struktur der Arbeit.....	3
2.	Aktuelle Entwicklungen	5
2.1.	Gesellschaftliche Entwicklungen.....	6
2.1.1.	Die Frage nach dem Sinn.....	8
2.2.	Auswirkungen auf die Wirtschaft.....	13
3.	Literaturanalyse: Reinventing Organizations	19
3.1.	Überblick.....	20
3.2.	Fünf Stufen-Modell	21
3.2.1.	Stufe 1: Tribale impulsive Organisationen.....	24
3.2.2.	Stufe 2: Traditionelle konformistische Organisationen.....	25
3.2.3.	Stufe 3: Moderne leistungsorientierte Organisationen.....	25
3.2.4.	Stufe 4: Postmoderne pluralistische Organisationen	27
3.2.5.	Stufe 5: Integrale evolutionäre Organisationen	28
3.3.	Theoretische Fundierung des Ansatzes.....	29
3.3.1.	Überblick zur Theorie und deren Basis.....	30
3.3.2.	Von individuellem zu organisationalem Bewusstsein	31
4.	Die Zukunft: Integrale evolutionäre Organisationen	36
4.1.	Organisationen als lebendige Systeme.....	36
4.2.	Drei Durchbrüche von integralen evolutionären Organisationen	37
4.2.1.	Durchbruch 1: Selbstführung.....	38
4.2.2.	Durchbruch 2: Ganzheit.....	45
4.2.3.	Durchbruch 3: Evolutionärer Sinn	47

4.3.	Notwendige Bedingungen von integral evolutionären Organisationen	49
4.4.	Theoretische Legitimation: Lalouxs Erkenntnisse und das Phänomen des Sinns	51
4.5.	Limitationen	53
5.	Fallstudienanalyse.....	55
5.1.	Die Forschungsstrategie	55
5.2.	Auswahl des Fallunternehmens.....	56
5.3.	Das Unternehmen.....	58
5.4.	Leitbild und Unternehmenswerte	59
5.5.	Aktuelle Entwicklungen.....	61
6.	Methodik.....	63
6.1.	Das Warum: Wahl der Forschungsmethode.....	63
6.2.	Das Wer: Die Gespräche.....	65
6.3.	Das Wie: Die Analyse der Daten	69
6.3.1.	Feinstrukturanalyse.....	70
6.3.2.	Themenanalyse und Kodierparadigma.....	72
7.	Ergebnisdarstellung.....	77
7.1.	Auffälligkeiten im Forschungsprozess.....	77
7.2.	Die Verknüpfung zwischen Datenmaterial und wissenschaftlichem Kontext	79
7.3.	Aufbereitung der Ergebnisse	82
7.3.1.	Achsenkategorien.....	82
7.3.2.	Schlüsselkategorien.....	88
8.	Diskussion der Ergebnisse.....	92
8.1.	Das Fallunternehmen in Lalouxs Stufen-Modell	92
8.2.	Allgemeine Erkenntnisse	94
9.	Fazit und Limitationen.....	101

Einleitung

10. Epilog	IX
11. Danksagung	XI
12. Literaturverzeichnis.....	105
13. Anhang.....	112

Zusammenfassung

Die Gestaltung von dynamischen Organisationen, die für die vielschichtigen Herausforderungen einer unvorhersehbaren Zukunft gewappnet sind, ist seit dem Bestehen von Organisationsformen ein relevantes Thema im wirtschaftlichen Diskurs. Angesichts des aktuellen Wertewandels durch aufkommende Generationen und den damit einhergehenden gesellschaftlichen Dynamiken, begreift diese Arbeit den Aspekt der Sinnstiftung innerhalb von Organisationen als deren zukunftsweisendes Gestaltungsmerkmal. Um die konkrete Verwirklichung von solch sinnstiftenden Formen der Zusammenarbeit zu analysieren, erforscht diese Arbeit mit einem qualitativen Ansatz anhand eines, für dessen Arbeitskultur ausgezeichnetes, Fallunternehmens die wesentlichen Paradigmen einer zukunftsweisenden Organisationsgestaltung. Die Erkenntnisse weisen auf, dass die Gestaltung von maßgeblich Hierarchie-befreiten Gestaltungsspielräumen, in denen sich Mitarbeiter authentisch mit den eigenen Potentialen einbringen können, gemeinsam mit einer selbsttranszendenten Orientierung einer Organisation die grundlegenden Pfeiler von sinnstiftenden und damit zukunftsfähigen Organisationen sind.

Stichworte: Organisationsentwicklung, Sinnstiftung in Organisationen, Selbstführung, zukunftsweisende Organisationsstrukturen, sinnstiftende Arbeitskultur

Einleitung

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kodierparadigma, eigene Darstellung nach Strauss und Corbin 75

Einleitung

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zusammensetzung der Samples.....67

Abkürzungsverzeichnis

Anm. d. Verf.	Anmerkung des Verfassers
Nr.	Nummer
bzw.	beziehungsweise
bzgl.	bezüglich
OE	Organisationsentwicklung
z.B.	zum Beispiel
bspw.	beispielsweise
d.h.	das heißt
BOX	Befragter OX
I.	Interviewer
F1	Forschungsfrage 1

Anhang

Anhang A01: Purpose Economy	83
Anhang A02: Übersicht weltweite Reviews	85
Anhang A03: Lalouxs Beispielorganisationen	91
Anhang A04: Vertiefung Spiral Dynamics	93
Anhang A05: Gesprächsleitfaden für qualitative Interviews	99
Anhang A06a: Transkript Interview 01	101
Anhang A06b: Themenanalyse 01	109
Anhang A07a: Transkript Interview 02	114
Anhang A07b: Themenanalyse 02	125
Anhang A08a: Transkript Interview 03	131
Anhang A08b: Themenanalyse 03	140
Anhang A09a: Transkript Interview 04	145
Anhang A09b: Themenanalyse 04	155
Anhang A10a: Transkript Interview 05	163
Anhang A10b: Themenanalyse 05	174
Anhang A11a: Transkript Interview 06	179
Anhang A11b: Themenanalyse 06	191
Anhang A12a: Transkript Interview 07	203
Anhang A12b: Themenanalyse 07	217
Anhang A13: Auswertungsschema der Feinstrukturanalyse	227
Anhang A14: Feinstrukturanalyse 1	228

Einleitung

Anhang A15: Feinstrukturanalyse 2 229

Anhang A16: Feinstrukturanalyse 3 230

Anhang A17: Auswertung der Achsenkategorien 232

Anhang A18: Kodierparadigma für Schlüsselkategorien 233

Prolog

„Wir arbeiten in Denkmustern von gestern mit Methoden von heute an Herausforderungen von morgen mit Menschen, die in Organisationen von vorgestern die Denkmuster von gestern erschaffen haben und das Übermorgen in den Organisationen nicht mehr erleben werden.“ – Kreatives Unternehmertum, 2015

Ausgehend von dieser Überzeugung und mit der Vision ein neues Zeitalter von kreativem Unternehmertum zu initiieren, wurde zu Beginn dieses Jahrs die Kreatives Unternehmertum gGmbH (KU) mit dem gemeinnützigen Zweck der unternehmerischen Bildung gegründet. In unserem täglichen Tun arbeiten und denken wir gemeinsam mit Unternehmern, Wissenschaftlern, Künstlern und Studierenden an neuen Formen eines werteorientierten Entrepreneurships, das seine gestalterischen Potentiale zum Wohle der Allgemeinheit verwirklicht und somit zukunftsweisende Perspektiven für sich und die Gesellschaft aufzeigt.

Durch eigens initiierte Veranstaltungen, Fortbildungen, Stipendien und Förderprojekten tasten wir uns an die neuen Treiber, Akteure und Strukturen heran, die sich für uns durch solch eine gesellschaftsgestalterische Werteorientierung und daher, für uns, zukunftsfähige unternehmerische Haltung auszeichnen.

Einer der wesentlichen Aspekte dieser aufkommenden Bewegungen in der Wirtschaft, dessen (zukünftige) Relevanz sich auch immer wieder in verschiedenen Facetten unseres Tuns zeigt, ist der momentane Fokus auf die erlebte Sinnhaftigkeit von Individuen im Arbeitsleben.

Um noch weitere Erkenntnisse zu erlangen, die zum tieferen Verständnis unseres Tätigkeitsfeldes beitragen und somit die Verwirklichung unserer Vision unterstützen, konnten wir bisher zwei wesentliche Forschungsfelder identifizieren, bei denen es, aus Sicht von KU, lohnenswert wäre dieser näher zu betrachten: Die Untersuchung des

Einleitung

Innenlebens von zukunftsweisenden Organisationen und die Analyse des Zusammenspiels dieser zukunftsweisenden Akteure.

Diese Arbeit wird sich mit dem ersten der beiden Aspekte, dem Innenleben von Organisationen, beschäftigen, indem Strukturen sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit in zukunftsweisenden Organisationen analysiert werden.

Mit dieser Forschung soll ein Beitrag dazu geleistet werden, Organisationen, die für das Ökosystem von Kreatives Unternehmertum relevant sind, besser zu verstehen und für all diejenigen Organisationen, die sich in Veränderungsprozessen befinden, mögliche Antworten bezüglich zukunftsweisenden Entwicklungen bieten zu können.

1. Einleitung

„Es gilt, die Zeitspanne zu finden und zu nutzen, welche zwischen dem Erkennen eines Wandels in Wirtschaft und Gesellschaft und seiner vollen Auswirkung liegt - anders ausgedrückt: Die Zukunft vorwegzunehmen, die bereits eingetreten ist. Es gilt, der noch ungeborenen Zukunft eine Idee aufzuzwingen, die den zukünftigen Ereignissen und Entwicklungen Richtung weist; man könnte auch sagen: Die Zukunft vorhersehen heißt nicht anders als: Die Zukunft gestalten.“ - Peter F. Drucker

1.1. Relevanz des Forschungsfelds

Über die zuvor erläuterte Motivation hinaus, die in unmittelbarem Zusammenhang zu dem beruflichen Tun des Verfassers steht, intendiert diese Arbeit als eine der wenigen Forschungsarbeiten in dem spezifischen Feld der Bewusstseinsentwicklung von Organisationen, konkrete Ansätze zur Gestaltung von sinnstiftenden und daher zukunftsfähigen Organisationen aufzuzeigen. Beobachtet man den wirtschaftlichen Diskurs, der maßgeblich innerhalb von Organisationen geführt wird, so stellt man fest, dass man sich bereits mitten drin befindet, in den Themen Generation Y, sinnhafte Arbeit, neue Führung. Jedoch wird man den Eindruck nicht los, dass die meisten Organisationen aus Unsicherheit und teilweise sicher auch aus Unwissenheit bezüglich dieser Themen noch zaghaft auf einer Meta-Ebene herumtapsen und sich damit auf der Stelle bewegen, anstatt sich den Herausforderungen dieser neuen Treiber mit konkreten, zu Ende gedachten, Ansätzen zu widmen. Im Sinn der Worte des Management-Denkens Peter Drucker ist es deshalb höchst relevant, angesichts des Wandels in Wirtschaft und Gesellschaft, der noch nicht eingetretenen Zukunft mit konkreten Ideen zur Gestaltung zukünftiger Organisationen zu begegnen, um diese Zukunft aktiv mitzugestalten und eine Richtung vorgeben zu können.

1.2. Ziele der Arbeit

Diese Arbeit hat somit zum Ziel anhand einer Analyse aktueller und ausgewählter Literatur zum einen und der Untersuchung des Status Quo eines fortschrittlichen Fallunternehmens zum anderen, konkrete Ansätze zu präsentieren, wie in Organisationen Strukturen und Arbeitskulturen gestaltet werden können, die angesichts der kommenden Herausforderungen durch Generation Y, deren Anforderungen und dem allgemeinen gesellschaftlichen Wandel, zukunftsfähig sind.

1.3. Forschungsfragen

Aus der eingangs erwähnten Relevanz des Forschungsfelds und den anschließend formulierten Zielen der Arbeit, ergibt sich folgendes Hauptforschungsanliegen:

Wie können sinnstiftende Formen von Zusammenarbeit (als Erfolgsfaktor) für zukunftsfähige Organisationen gestaltet werden?

Da eine allgemeingültige Beantwortung dieser Frage den vorgegebenen Rahmen und Umfang dieser Arbeit bei weitem übersteigen würde, wurden folgende spezifischen Forschungsfragen formuliert, um das Forschungsanliegen anhand von konkreten Ansatzpunkten zuzuspitzen:

F1: Welche sinnstiftenden Formen der Zusammenarbeit lassen sich im Fallunternehmen beobachten?

F2: Welche Erkenntnisse aus der Literatur lassen sich über die Ausgestaltung von zukunftsfähigen Organisationen und deren Entwicklung auf das Fallunternehmen übertragen?

F3: Welche allgemeinen Tendenzen und Rückschlüsse bezüglich der Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit in zukunftsfähigen Organisationen lassen sich daraus (aus F1 und F2) ableiten?

Die Anwendung des Forschungsanliegens auf ein Fallunternehmen und die daraus resultierende Konkretheit der Forschungsfragen, ermöglicht es dem Forscher sich dem Hauptforschungsanliegen anzunähern und eine Grundlage für die weitere Erforschung dessen zu schaffen.

Gleichzeitig führt diese Zuspitzung des Forschungsfeldes zu maßgeblichen Limitationen dieser Arbeit, auf die jedoch erst im Abschluss eingegangen werden soll (siehe Kapitel 9).

1.4. Struktur der Arbeit

Aus den oberen Ausführungen zu der Relevanz, der Intention und den Forschungsfragen dieser Arbeit, ergibt sich folgende Struktur:

Im inhaltlich einleitenden zweiten Kapitel werden mit dem Eintreten neuer Generationen ins Arbeitsleben zunächst aktuelle Entwicklungen und Zukunftstendenzen in der Gesellschaft erläutert. Davon ausgehend wird im Anschluss das Phänomen des Sinns für den weiteren Verlauf der Arbeit näher definiert und auf dessen Auswirkungen auf die Wirtschaft eingegangen.

Anschließend wird in Kapitel drei anhand des zuvor dargestellten Kontexts, ausgewählte Organisationsentwicklungs-Literatur analysiert, indem der grundsätzliche Ansatz aus Frederic Laloux's „Reinventing Organizations“ (2015) vorgeschlagen wird. Dabei wird ein Fünf-Stufen Prozess zur Einordnung verschiedener Organisationsformen und deren Bewusstsein erläutert, der im anschließenden theoretisch untersucht, hergeleitet und legitimiert wird. Auf Grundlage dieser Erläuterungen folgen in Kapitel vier konkrete Darstellungen zu zukunftsfähigen Organisationen und deren Handlungspraktiken anhand von Laloux's Erkenntnissen.

Nach Abschluss dieser selektiven Literatur-Analyse zu zukunftsfähigen Organisationen, wird in Kapitel fünf näher auf die Fallstudie und das Fallunternehmen eingegangen, das als Untersuchungsgegenstand für die eigene Erforschung der Praxis dient.

Einleitung

Wie dabei methodisch vorgegangen wird, ist im daran anschließenden sechsten Kapitel festgehalten. Im siebten Kapitel werden die Erkenntnisse aus der Fallstudienanalyse dargestellt und zu Ergebnissen aufbereitet. Das achte Kapitel widmet sich anschließend der allgemeinen Reflexion und Diskussion der Ergebnisse dieser Arbeit, indem die Erkenntnisse der Fallstudienanalyse in Relation mit denen aus der Literaturanalyse gesetzt werden. Die Arbeit endet mit einem Fazit und einem schlussendlichen Epilog.

Zur Formalie soll an dieser Stelle noch erwähnt werden, dass aufgrund der besseren Lesbarkeit auf weibliche Endungen verzichtet wird. Dabei können die genannten Mitarbeiter, Geschäftsführer oder Akteure, immer auch Mitarbeiterinnen, Geschäftsführerinnen oder Akteurinnen sein.

2. Aktuelle Entwicklungen

„Der intuitive Geist ist ein heiliges Geschenk und der rationale Geist ist sein treuer Diener. Wir haben eine Gesellschaft geschaffen, die den Diener verehrt, aber das Geschenk vergessen hat.“ - Albert Einstein

Wir schreiben das Jahr 2016. Eine globalisierte Welt und neue Technologien der Kommunikation ändern die Rahmenbedingungen für Organisationen permanent. Die erhöhte Vernetzungsdichte zwischen Märkten und ihren Akteuren steigert die Komplexität jeglicher Transaktionen erheblich. Die Dynamik der sozialen Netzwerke verschiebt die Machtbalance, vor allem auf dem Arbeitsmarkt, zunehmend von Anbieter zu Nachfrager. Langbewährte Geschäftsmodelle geraten daher, vor allem in Europa, zunehmend unter Druck.

Die Schwierigkeit langfristig tragfähige Entscheidungen zu treffen, steigt angesichts der Informationsflut stetig, sodass Führungskräfte aus Wirtschaft und Politik immer öfters auf Sicht segeln. Die Kulturen von Organisationen befinden sich durch das Aufkommen der neuen Generationen im Wandel und gesetzte Modelle stoßen mehr und mehr an ihre Grenzen.

Die Frage nach dynamischen und innovativen Strukturen, sowie neuen Formen der Lösungsfindung, gewinnt für jegliche Art von Organisationen somit zentrale Bedeutung. Daraus resultiert die Vermutung, dass in einer vernetzten Welt nur vernetzte Systeme, die für alle Beteiligten Sinn stiften, in der Lage sind, angemessene Lösungen zu erzeugen. Die Entwicklung von Organisationen in diesem Sinne müsste daher bedeuten, dass deren Strukturen grundlegend neu gedacht und gestaltet werden müssen, um Kultur und Führung in Organisationen neuen Raum zur dynamischen Entfaltung geben zu können.

2.1. Gesellschaftliche Entwicklungen

Die aktuellen sozioökonomischen Entwicklungen lassen sich nicht ohne die Betrachtung der momentanen gesellschaftlichen Treiber, speziell dem Aufkommen einer neuen Generation in die Arbeitswelt, bewerten. Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und dem daraus resultierenden Fachkräftemangel, gewinnt die Generation Y zunehmend an Bedeutung (vgl. Ruthus, 2013). Somit ist es unabdingbar, wenn man über Zukunft und zukunftsweisende Organisationen spricht, sich mit dieser neuen Generation zu beschäftigen, die in den Organisationen von Morgen arbeiten, gestalten und führen wird. Als Ausgangspunkt dieser Arbeit wird somit kurz auf die Generation Y und deren, für diese Arbeit relevanten, wesentlichen Eigenschaften und Anforderungen eingegangen.

Eine Vielzahl von Veröffentlichungen im Bereich der Populärwissenschaften (vgl. z. B. Bund, 2014; Hurrelmann & Albrecht, 2014; Kosser, 2014) hat mittlerweile eine breite Debatte zur Frage entfacht, welchen Einfluss die Generation Y auf Organisationen haben wird. Bei all der Literatur, die in den letzten Jahren in diesem Themenbereich veröffentlicht wurde, lässt sich jedoch feststellen, dass weder eine einheitliche Definition der wesentlichen Charakteristika der Millennials¹ zu finden ist, noch eine übereinstimmende zeitliche Eingrenzung vorhanden ist (vgl. Moskaliuk, 2016). Außerdem gibt es Wissenschaftler, die eine eindeutige Abgrenzung der Generation Y zu früheren und nachfolgenden Kohorten kritisch in Frage stellen (vgl. Bennett, Maton & Kervin, 2008), sowie Erkenntnisse aus empirischer Forschung, die auf eine hohe Heterogenität innerhalb der Millennial Generation hinweisen (vgl. Parry, Strohmeier, Guillot-Soulez & Soulez, 2014)

¹ „Millenials“ ist ein oft im angelsächsischen Raum verwendetes Synonym für die Generation Y.

Nichtsdestotrotz soll im Folgenden versucht werden die in der Literatur wesentlichen und für diese Arbeit relevanten Aspekte, die die Generation Y charakterisieren, skizzierend zu erläutern.

Für die Frankfurter Allgemeine Zeitung (Lindner, Geinitz, Triebe, Moses, C., & Hein, 2013) ist sie „jung, gebildet, arbeitsscheu“, die ZEIT (Bund, Heuser & Kunze, 2013) verurteilt sie als Generation von „Weicheiern“ und vom SPIEGEL (Buchhorn & Werle, 2011) wird sie zum „Gewinner des Arbeitsmarktes“ erkoren, auch wenn der allgemeine Anspruch ihrer Repräsentanten, an den einer „Diva beim Dorftanztee“ erinnert.

Wir sind in der Generation Y angekommen, die sogenannten Millennials, eine Generation, die sich sowohl durch ihr Selbstbewusstsein und ihr exzellentes Bildungsniveau auszeichnen soll, jedoch auch gleichermaßen als divenhafte, verwöhnte und orientierungslos beschrieben wird (vgl. Ruthus, 2014). Zwischen Traumvorstellung und Realität, Sinnsuche und Sicherheitsbedürfnis, Karriere und Freizeit, sucht sie nach Möglichkeiten Beruf und Berufung miteinander zu verbinden (vgl. Peters & Güttler, 2014).

Für die Wirtschaftspsychologin Dr. Alexandra Hildebrandt (2015) ist diese neue Kohorte eine Generation, die experimentiert und wagt; für die das Scheitern kein Tabuthema mehr ist. Ihren Beobachtungen nach, möchte diese Generation ihrem Bauch und Herzen folgen, anstatt sich von vorne weg für vorgefertigte Lebensmodelle mit rigiden Karrierepfaden und meist beschränkten Gestaltungsmöglichkeiten zu entscheiden. Selbstbestimmung statt Fremdbestimmung ist laut Hildebrandt eines der zentralen Merkmale dieser Generation.

Diese Millenniumsgeneration, die alle Menschen einschließt, die zwischen 1980 und 2000 geboren wurden (vgl. Ruthus, 2013), wird bereits in zehn Jahren die Mehrheit der arbeitenden Bevölkerung ausmachen (vgl. Hurst, 2013). Das „Y“ in ihrem Namen trägt diese Generation nicht nur weil sie auf die konsumorientierte Generation X folgt (Geburtsjahr 1965-1980), sondern steht, in Anlehnung an die englischsprachige

Phonetik des Buchstabens, gleichzeitig für „Warum“ (englisch: „Why“) (vgl. Peters & Güttler, 2014). Die Millennials sind nämlich eine hinterfragende Generation, die sich mit dem *Warum* und dem *Wozu* des eigenen Tuns gut auseinandersetzt: Warum sollte man sich für dieses bestimmte Produkt entscheiden? Wozu sollte man genau diesem Beruf die besten Jahre seines Lebens widmen? Sie wollen Arbeit, die sie erfüllt und mit der sie etwas bewegen können.

Laut einer Studie von Ashoka und McKinsey aus dem Jahr 2012, bei der 1767 Menschen mit abgeschlossenem Schulabschluss zum Thema „Präferenzen bei der Berufswahl“ befragt wurden, wünschen sich 39% der Menschen primär eine Tätigkeit, die sie als sinnstiftend empfinden (vgl. Ashoka, 2013).

Sinn und Verantwortung entwickeln sich zunehmend vom Randphänomen nach Feierabend zum integralen Bestandteil des ökonomischen Lebens (vgl. Bund, 2014). Die Sinnsuche zählt somit zu den wesentlichen Merkmalen und Besonderheiten, die der Generation Y zugerechnet werden, woraus folgt, dass in dieser Arbeit die Befriedigung dieses Bedürfnisses als eine der zentralen zukünftigen Herausforderungen für Organisationen angesehen wird, um sich als zukunftsfähig zu erweisen.

2.1.1. Die Frage nach dem Sinn

Wenn man von Lebenssinn und Sinn im Beruf spricht, so ist es unabdingbar, dieses aufkommende Phänomen näher zu definieren, um im Anschluss Erkenntnisse in Bezug auf sinnstiftende Formen der Zusammenarbeit in Organisationen verstehen und einordnen zu können.

Eine allgemeine Definition von Sinnerfüllung lautet, dass man das eigene Leben als zusammenhängend und bedeutsam wahrnimmt, dass man sich als Teil eines größeren Ganzen versteht und grob die Richtung kennt, die man einschlagen möchte (vgl. Schnell, 2016).

Betrachtet man das Phänomen des Sinns etwas näher, so muss man zunächst zwischen dem allgemeinen Lebenssinn und dem Sinn im Arbeitsleben unterscheiden.

Lebenssinn

Grundsätzlich gibt es laut Forschung fünf Dimensionen von Lebenssinn (vgl. Schnell & Becker, 2007; Schnell, 2016).

Schnell und Becker (2007) haben durch eine breit angelegte Interviewstudie einen umfassenden Katalog von 26 Lebensbedeutungen identifiziert. Auf Grundlage dieser Ergebnisse haben weitere Analysen ergeben, dass sich die Sinnstiftung und -findung in vier übergeordneten Dimensionen fassen lässt: *Selbsttranszendenz*, *Selbstverwirklichung*, *Ordnung* und *Wir- und Wohlgefühl*. Die Dimension der Selbsttranszendenz kann weiterhin in zwei Subdimensionen differenziert werden, die als *vertikale* und *horizontale Selbsttranszendenz* bezeichnet werden, womit man insgesamt von fünf Dimensionen sprechen kann.

Die erste Dimension ist die *vertikale Selbsttranszendenz*, die durch Spiritualität und Religion erlebt wird. Hier geht es maßgeblich darum, dass man das eigene Leben in einen größeren Zusammenhang eingebunden sieht.

Die *horizontale Selbsttranszendenz* umfasst all jene Orientierungen, die sich durch eine praktische Übernahme von Verantwortung und Engagement für einen höheren Wert auszeichnen. Der Fokus liegt hierbei auf der Wahrnehmung, dass man das, was man tut als bedeutungsvoll empfindet. Somit kann Sinn sowohl durch den eigenen Einsatz für andere oder für eine gesellschaftliche Aufgabe erfahren werden, als auch durch die Konzentration auf die eigene Person in Form einer Gesundheitsorientierung oder einer hohen Bedeutsamkeit von Selbsterkenntnis.

Die dritte Dimension ist die der *Selbstverwirklichung* und umfasst die Konzentration auf die eigenen Fähigkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten. Hierbei liegt der Fokus rein auf der eigenen Person und ein Sinnerleben entsteht hier bspw. durch Wissen, Leistung, Freiheit, Macht oder Kreativität.

Eine weitere Dimension ist das *Wir- und Wohlfühl* und manifestiert sich in zwei wesentlichen Aspekten. Zum einen sind erfüllende, liebevolle Beziehungen und Verbundenheit zu Mitmenschen relevant. Zum anderen geht es in dieser Dimension um die Qualität des eigenen Alltagserlebens, die sich durch Harmonie, Freude und Achtsamkeit, sowie durch Spaß und Humor ausdrücken kann.

Die fünfte und letzte Dimension ist die der *Ordnung*. Dieser Bereich umfasst alle Lebensbedeutungen, die sich durch Bewahrung, Sachlichkeit und Bodenständigkeit kennzeichnen lassen. Hierbei spielen Tradition, Moral und Vernunft eine wichtige Rolle. Sinn kann somit bspw. durch die Wertschätzung und Erhaltung von Traditionen erlebt werden.

Jede Person weist in diesen fünf Dimensionen eine Ausprägung auf, die entweder unter dem Durchschnitt, im Durchschnitt oder über dem Durchschnitt liegt, wobei es möglich ist, mehr als nur eine Dimension für zentral in seinem Leben zu erachten. Wenn man keine dieser Bereiche für wichtig erachtet, so lässt sich laut den Forschern von einer allgemein geringen Sinnerfüllung ausgehen (vgl. Schnell & Becker, 2007).

Deren empirische Analysen haben zudem ergeben, dass die *horizontale Selbsttranszendenz*, die *vertikale Selbsttranszendenz* und die Dimension der *Selbstverwirklichung* den höchsten Einfluss auf das Sinnerleben eines Menschen haben (in der angegebenen Reihenfolge).

Darüber hinaus weisen weitere Ergebnisse darauf hin, dass die Sinnerfüllung mit der Anzahl der zur Verfügung stehenden Sinnquellen steigt, sowie, dass sich eine hohe Balance unter den Sinnquellen positiv auf das allgemeine Sinnerleben auswirkt. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Menschen es als positiv empfinden, wenn der eigene Lebenssinn ausgeglichen aus unterschiedlichen Dimensionen geschöpft wird (vgl. Schnell, 2016).

Sinn im Beruf

Betrachtet man nun den Zusammenhang zwischen der Sinnerfüllung und dem Berufsleben, so lässt sich diagnostizieren, dass Arbeit in der bisherigen Sinnforschung als ein fundamentaler Aspekt angesehen wird, der Lebenssinn stiften kann. Die Relevanz dieses Zusammenhangs liegt in der allgemeinen Vermutung, dass wer den eigenen Beruf als sinnvoll erfährt, mit mehr Engagement zu Werke geht und eine bessere Leistung erbringt.

Auf Basis der zuvor erläuterten Erkenntnisse über die Dimensionen des Lebenssinns, entwarf eine Gruppe Wissenschaftler um Prof. Dr. Tatjana Schnell im Jahr 2013 eine Studie zu dem Thema Sinn und Beruf, mit der Frage inwiefern das Arbeitsleben sinnstiftend sein kann (vgl. Schnell, Höge & Pollet 2013). Die Ergebnisse, die sie dabei erhielten weisen die Tendenz auf, dass weniger die Eigenschaften der berufstätigen Menschen entscheidend dafür sind, sondern viel mehr die gelebten Werte in einer Organisation dazu beitragen, dass der Beruf als sinnvoll erfahren wird. Des Weiteren wurde erkannt, dass die Eigenschaften der Arbeitsaufgabe, sowie die Passung von Arbeitnehmer und dessen Tätigkeit, weitere Determinanten sind, die zur Sinnerfüllung beitragen.

Aus den Erkenntnissen ihrer Studie haben die Psychologen vier Hauptaspekte identifiziert, aus denen ein Sinnerleben entstehen kann: *Kohärenz*, *Zielorientierung*, *Bedeutsamkeit* und *Zugehörigkeit*. Durch diese vier Attribute, wird sowohl das eigene Leben als auch der Beruf als sinnvoll erlebt.

Der erste Kernaspekt der *Kohärenz* kommt durch die Passung zwischen dem Wesen der eigenen Persönlichkeit und der Tätigkeit, die einem selbst durch die Arbeitstrolche zugeschrieben wird, zustande. Die Aufgaben, die man in einer Organisation ausführt, sollten im besten Falle zu dem eigenen Wesen, dessen Ziele und Lebensaufgaben passen.

Für das zweite Prinzip der *Zielorientierung* sind die Wertekultur und die damit einhergehenden Normen der Organisation von großer Bedeutung. Die große Mehrheit heutiger Organisation agiert nach einem bestimmten Wertekonstrukt, das durch die Führung gelebt und vermittelt wird. Wenn hierbei ein Mangel an Vertrauen und Integrität im Umfeld erkannt wird, schlägt sich das negativ auf das eigene Sinnerleben im Beruf aus, wobei sich hingegen ein konsequentes Verwirklichen der Werte von Organisationsmitgliedern mittels ihrer Handlungen positiv auf das individuelle Sinnerleben auswirkt.

Der nächste Aspekt der *Bedeutsamkeit* bezieht sich auf die Auswirkungen des eigenen Tuns in einer Organisation. Hierbei ist es entscheidend ob die ausgeführten Tätigkeiten einen Einfluss auf die Organisationen und deren Mitglieder haben. Die Perspektive, dass man die Möglichkeit hat einen Mehrwert für die Organisation oder die Gesellschaft zu stiften, ist von zentraler Bedeutung. Dieses Gefühl geht einher mit der Empfindung von Kompetenz und Unabhängigkeit und manifestiert sich positiv auf die erlebte Sinnerfüllung im Job.

Der vierte und letzte Punkt ist die *Zugehörigkeit*, die sich maßgeblich durch das Gefühl der Verbundenheit niederschlägt. Dieses entsteht, wenn eine Organisation in der Lage ist, den eigenen Mitarbeitern den Eindruck zu vermitteln, dass sie Teil einer kollegialen Gemeinschaft sind. Das Verspüren von Zugehörigkeit trägt dazu bei, dass sich die eigene Verbindung zur Organisation intensiviert und der Beruf somit als sinnvoll erlebt wird.

Zusammenfassend lässt sich aus den Erkenntnissen der Forscher sagen, dass vor allem das Gefühl der *Bedeutsamkeit* der eigenen Arbeitstätigkeit und ein *organisationales Klima*, im Sinne einer soziomoralischen Atmosphäre² (vgl. Weber, Unterrainer, & Höge,

² Konzept, das eine Kommunikationskultur beschreibt, die durch Offenheit, Partizipation und Wertschätzung geprägt ist. Über Probleme wird offen gesprochen und gegenüber Fehlern herrscht Toleranz, bis hin zur emotionalen Unterstützung. Regeln stehen in ständigem Diskurs

2008), die maßgeblichen Elemente sind, die dazu führen, dass der eigene Beruf als sinnvoll empfunden wird. Des Weiteren konnte festgestellt werden, dass eine *selbsttranszendente Orientierung* einer Organisation, also die Intention, einen Mehrwert über die eigenen Grenzen hinaus zu schaffen, wenn auch in geringerem Ausmaß, dem Sinnerleben der Mitarbeiter förderlich ist.

Über diese Erkenntnisse hinaus, konnten Höge und Schnell mit einer weiteren Studie (2012), die sich mit der Beziehung zwischen dem Engagement am Arbeitsplatz und der erlebten Sinnerfüllung beschäftigt, zeigen, dass das Erleben von Sinn eng mit dem Engagement bei der Arbeit zusammenhängt: Eine wahrgenommene Sinnerfüllung der eigenen Tätigkeit ist wichtige Grundvoraussetzung für Motivation, Hingabe und Energie im Beruf. So kann das Gefühl im eigenen Job aufzugehen nur bei einem aktiven Erleben von Sinnhaftigkeit entstehen. Die dabei wahrgenommene *Bedeutsamkeit* ist auch hier wieder von hoher Relevanz – sowohl für die erlebte Sinnerfüllung, als auch für das damit verbundene Arbeitsengagement.

2.2. Auswirkungen auf die Wirtschaft

Wie sich die Suche nach dem Sinn der neuen Generationen auf die Wirtschaft auswirkt, ist im Moment sowohl in der Presse, als auch in der Wissenschaft ein vieldiskutiertes Thema.

Fakt ist, dass durch zukünftige gesellschaftliche Herausforderungen und dem beschriebenen Wertewandel der Generationen sich die Wirtschaft und dabei vor allem der Arbeitsmarkt und die Organisationsmodelle stark im Wandel befinden.

und konstruktive Kritik gegenüber Prozessen ist gefordert. Zwischen einer soziomoralischen Atmosphäre und Sinnerfüllung besteht ein Zusammenhang. Forschungsergebnissen zufolge zeigt sich, dass in Organisationen, die eine derartige Kultur pflegen, ein erhöhtes Sinnempfinden der Mitarbeiter zu einem höheren Engagement führt (vgl. Weber, Unterrainer, & Höge, 2008).

Mit neuen Erwartungen an sich selbst, das Leben und die eigene Karriere, stellt die Generation Y Organisationen vor viele Fragen und Herausforderungen. Vielen geht es darum, etwas in der Welt zu bewirken, die Zukunft mitzugestalten und sich aktiv einzubringen. Der Millennial Impact Report 2014³ (vgl. Feldmann et al., 2014) befragte über 1500 Millennials nach den wichtigsten Arbeitsfaktoren, um sich auf einen Job zu bewerben. An vorderer Stelle steht das *Geschäftsmodell*, sprich was das Unternehmen eigentlich macht, also verkauft, produziert oder anbietet. An zweiter Stelle steht die *Arbeitskultur* und an dritter die *Verantwortungsübernahme* eines Unternehmens in der Gesellschaft. Zusammengefasst wird von einem Beruf geträumt, der das eigene Leben mit Sinn erfüllt, in dem man sich ausleben und weiterentwickeln kann, der einem ein selbstbestimmtes Arbeitsleben ermöglicht und mit dem man nebenbei noch die Welt ein Stückchen besser macht - Wünsche, die viele Menschen haben.

“Companies that understand the increasing emphasis of purpose in today’s professional landscape improve their ability to attract such employees and also their ability to retain them for longer periods of time.” Reid Hoffman (Executive Chairman und Mitgründer, LinkedIn im Global Purpose Index 2016)

Die Vermutung, dass sich der Arbeitsmarkt zunehmend in der Entwicklung von einem Anbieter- zu einem Nachfragemarkt befindet (vgl. Parment, 2009) scheint sich in den letzten Jahren zunehmend zu bestätigen. Daraus ergibt sich die Tatsache, dass die Etablierung von attraktiven Arbeitsbedingungen, um die angestrebten Zielgruppen an potentiellen Arbeitnehmern zu erreichen und somit dem Risiko von nicht besetzten Arbeitsstellen hochqualifizierter Fachkräfte entgegenzuwirken, in fast allen Branchen ganz oben auf der Prioritätenliste steht (vgl. Bechmann et al., 2012). Gleichzeitig kommen immer mehr soziale, ökonomische und ökologische Herausforderungen auf

³ Im Jahre 2014 fokussierte sich die jährlich stattfindende Millennial Befragung besonders auf die Präferenzen der neuen Generationen im Arbeitsleben.

unsere Gesellschaft zu, für die es mit der Hilfe von zukunftsfähigen Organisationen nachhaltige Strategien und innovative Lösungen zu entwickeln gilt.

Diese Tendenzen führen mitunter zu der Tatsache, dass Wissenschaftler wie Aaron Hurst (2014) von einer neuen Wirtschaftsepoche sprechen, bei der Sinn und Verantwortungsübernahme für die Gesellschaft die zentralen Treiber sind.

Vor beinahe 70 Jahren kam zum ersten Mal die Informationstechnologie auf. Ende der 70er Jahre, belegte der Stanforder Ökonom Marc Porat⁴ (1977) als Erster, dass bereits Ende der 60er-Jahre dieser technologische Durchbruch für mehr Wachstum als die klassische Industrie verantwortlich war und prägte damit gleichzeitig den Begriff der *Informationsökonomie*. Heute ist man sich auf beinahe der ganzen Welt bewusst in einer Informationsgesellschaft zu leben. Die Innovationen, die aus dieser aktuellen Epoche hervorgegangen sind, lassen sich mittlerweile nicht mehr aus unserem Alltagsleben wegdenken. Und obwohl die Menschheit gerade dabei ist, sich im Zeitalter von Informationen und Daten zurechtzufinden, weist laut Hurst (2014) bereits jetzt vieles darauf hin, dass unserer Wirtschaft ein nächster maßgeblicher Entwicklungsschritt bevorsteht, der in den nächsten zwanzig Jahren die Informationsgesellschaft ersetzen wird. Diese neue Wirtschaftsepoche betitelt er als die „*Purpose Economy*“ (zu Deutsch: Sinnökonomie), deren Antrieb das Streben des Einzelnen nach Sinn in seiner Arbeit und in seinem Leben ist. Treiber dieses Wandels ist für Hurst die Generation Y, die mit Ihren Anforderungen und Werten, diese neue Ordnung quasi erzwingen wird.

Hursts Ausgangsthese dabei ist, dass im Laufe der Entwicklungen der letzten Jahrzehnte, die unsere Welt schneller, leistungsfähiger und wissender gemacht haben, etwas an Menschlichkeit verloren gegangen ist. Das Gefühl voll und ganz Mensch zu sein und was es braucht, um ein tiefes Wohlbefinden auf dieser Erde zu empfinden, wurde laut ihm durch die Rastlosigkeit des technischen Fortschrittdenkens

⁴ Zufälligerweise der Onkel von Aaron Hurst.

weitestgehend unterdrückt. Während man in letzter Zeit versucht hat unsere Leben effizienter und länger werden zu lassen, wird laut Hurst der nächste Entwicklungsschritt in unserem Fortschrittsdenken, dem Wohlergehen des Menschen und der Lebensqualität im Alltagsleben gewidmet sein.

Um von solch einen bevorstehenden Paradigmenwechsel in unserer Gesellschaft auszugehen, stützt sich Hurst (2015) maßgeblich auf seine Beobachtungen von aufkommenden Trends mit dem Fokus darauf, wie Menschen ihre Entscheidungen treffen. Das Entstehen von Tauschwirtschaften, radikale Veränderungen im Gesundheitswesen und in Bildung, sowie das verstärkte Aufkommen von Voluntarismus und Philanthropie sind nur einige aus einer Reihe von Indizien, die Hurst zu seinen Annahmen bringen⁵. Er erklärt diese Dynamiken unter anderem als Resultat davon, dass sich unsere Gesellschaft, angetrieben von der Generation Y, auf Maslows Bedürfnispyramide (1943) konstant nach oben bewegt. Die Bedürfnisse der Millenials lassen sich laut Hurst (2015) nicht mehr in der unteren Hälfte der Pyramide finden, sondern streben immer mehr in deren Spitze.

Seine Beobachtung, dass in vielen hoch entwickelten Ländern klassisch extrinsische Berufsziele wie Gehalt oder Dienstwagen für viele Menschen an Attraktivität verloren haben, wurde mittlerweile durch zahlreiche Studien bestätigt (vgl. u.a. Böckenholt, Frohne, Eikenbusch, & Belch, 2015; Huber & Rauch, 2013). Selbstverwirklichung durch die eigene Arbeit ist, gemeinsam mit dem Erleben von Sinn, laut dem Global Purpose Index 2016⁶ stattdessen in aller Munde. Hurst zu Folge sind diese Anforderungen jedoch noch schwer mit den heutigen Spielregeln der Wirtschaft in Einklang zu bringen und

⁵ Weitere, vom Verfasser beobachtete Entwicklungen, die für Hurts These sprechen, finden sich in Anhang A01.

⁶ Die weltweit größte Studie zu der Rolle von Sinn im Arbeitsleben, die durch die Partnerschaft zwischen Imperative und LinkedIn realisiert wurde. Dabei wurden im Januar und Februar diesen Jahres über 26.000 LinkedIn Mitglieder aus 40 Länder in 16 verschiedenen Sprachen zu dem Thema befragt.

deshalb ist er überzeugt, dass schon sehr bald dieses neue Paradigma in unsere Wirtschaft Einzug halten wird.

Für Hurst (2014) zeichnet sich diese Sinnökonomie vor allem durch ein allübergreifendes Merkmal aus: Die Absicht der Menschen sich ein erfülltes Berufsleben zu gestalten, indem sie für sich und ihr Umfeld einen Mehrwert schaffen, der nicht rein ökonomischer Natur ist. Für Hurst ist somit die entscheidende Ressource, um die es sich in dieser Epoche dreht, Sinn, der sich sowohl durch eine sozial-zivilgesellschaftliche Aufgabe einer Organisation, als auch durch die Verwirklichung des eigenen Ichs oder durch die Schaffung von Gemeinschaften ausdrücken kann. Momentan ist der maßgebliche Treiber unserer Wirtschaft noch die Fortschreibung der Informationsrevolution. Jedoch war Hurst auch schon vor drei Jahren in seinem Essay für Capital (2013) davon überzeugt, dass sich bereits eine neue Triebkraft abzeichnet und die Sinnökonomie die nächste Stufe unserer Bedürfnisse bedienen wird.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die sozioökonomischen Entwicklungen der letzten Jahre erahnen lassen, dass neue Treiber Einzug in Wirtschaft und Gesellschaft erhalten, die vieles hinterfragen und verändern werden. Auch wenn es zum jetzigen Zeitpunkt noch schwierig erscheint diese Tendenzen genau zu definieren und es demnach unmöglich ist, zukünftige Entwicklungen konkret abzusehen, ist es unbestreitbar, dass es in Zukunft Akteure benötigt, die ihr Handeln an den Wertevorstellungen der neuen Generationen orientieren und deren anspruchsvolle Bedürfnisse rund um Leben und Beruf bedienen können. Diese Eigenschaft wird im Folgenden als *zukunftsfähig* verstanden.

Als Ausgangslage für den weiteren Verlauf dieser Arbeit wird mitunter von Hursts These (2014), dass das Streben von Individuen nach Sinn im Beruf zentraler Bestandteil dieser zukünftigen Entwicklungen ist, ausgegangen.

Aktuelle Entwicklungen

Im Folgenden Teil der Arbeit wird nun der Fokus auf die Gestaltung von Organisationen gelegt, die sich angesichts dieser beschriebenen Entwicklungen als zukunftsweisend in Bezug auf deren Organisationsstrukturen und Arbeitskulturen erweisen.

Als Grundlage zur Annäherung, Erfassung und näheren Untersuchung von solch Organisationen dient Frederic Laloux's Werk *„Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit“*, das 2015 veröffentlicht wurde und sich seitdem weltweit über eine sehr hohe Beliebtheit im Umfeld der Organisationsentwicklung erfreut (siehe Anhang A02).

3. Literaturanalyse: Reinventing Organizations

„Wir verändern die Dinge nicht, indem wir gegen die bestehende Wirklichkeit kämpfen. Um etwas zu verändern, müssen wir ein neues Modell entwickeln, das das alte Modell überflüssig macht.“ - Richard Buckminster Fuller

Die Literatur zu Organisationsentwicklung (OE) ist ein sehr weites Feld, das mittlerweile in verschiedene Unterbereiche aufgeteilt ist und in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen hat. Grundsätzlich lässt sich der allgemeine Begriff der Organisationsentwicklung wie folgt definieren: *„OE ist ein Konzept zur Entwicklung von Organisationen, z.B. eines Industrieunternehmens, mit dem Ziel einer aktiven und flexiblen Anpassung an die Herausforderungen einer sich ständig wandelnden Umwelt. Es ist eine Entwicklung im Sinne höherer Wirksamkeit der Organisation und größerer Arbeitszufriedenheit der beteiligten Menschen.“* (Becker & Langosch, 2002, S.3).

Becker und Langosch (2002) beschreiben die Organisationsentwicklung weiter als eine sich immer wieder neu anpassende Lehre der Entwicklung und Veränderung von Organisationen, durch die in ihnen tätigen Menschen. Um zu vermeiden sich in den unterschiedlichen Theorien der zahlreichen Ansätzen der OE, von denen viele aufgrund der sich ständig wandelnden Umweltbedingungen nicht mehr vollkommen zeitgemäß sind, zu verlieren und den inhaltlichen Rahmen dieser Arbeit zu sprengen, wurde sich bewusst dafür entschieden bei einem spezifischen Ansatz in die Tiefe zu gehen, anstatt viele verschiedene lediglich anhand ihrer Oberfläche zu umreißen. Der ausgewählte Ansatz von Laloux greift die eingangs erläuterten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen auf und ist somit höchst aktuell.

Laloux hat mit seinen Ausführungen den Anspruch, Produktivität und Menschlichkeit in Organisationen in Einklang zu bringen und wird deswegen als dermaßen interessant erachtet, als dass sein Ansatz mit dem Feld der menschlichen Entwicklungspsychologie einen ganz anderen Ursprung als die klassische Betriebswirtschaftslehre hat.

3.1. Überblick

„Wir sehnen uns nach mehr, nach einer radikal anderen Weise der Zusammenarbeit in Organisationen. Aber ist das wirklich möglich oder nur Wunschdenken? Wenn es möglich ist, Organisationen zu schaffen, die mehr von unserem menschlichen Potenzial zugänglich machen, wie würden sie dann aussehen? Wie können wir sie verwirklichen? Dies sind die Fragen, die im Zentrum dieses Buches stehen.“ - Vorwort von Frederic Laloux

Mit der Frage wie eine zeitgemäße Organisationsform des 21. Jahrhunderts aussehen könnte, hat Laloux ein Buch verfasst, dessen Ansatz es ist, Modelle der Entwicklungspsychologie und die dort ausgeführten Entwicklungsstufen des Menschen und der Gesellschaft auf Organisationsstrukturen zu übertragen. Dabei basiert sein Werk auf zentralen Theorien der menschlichen Bewusstseinsentwicklung bedeutender Psychologen.

Einer der Impulse die zum Entstehen dieses Buches geführt haben, war Laloux Beobachtung, dass es in Relation zu anderen, für Wirtschaftsorganisationen relevanten, Bereichen wie Arbeitsprozessen, der Kommunikation oder neuen Technologien in den letzten Jahren relativ wenig Innovation bei Organisationsformen gab (2015, S.4). Sein Ziel ist es somit einen Beitrag zur Gestaltung zukunftsfähiger Organisationen zu leisten, die durch ihre Strukturen und Arbeitskulturen ihren Mitarbeiter ermöglichen, nicht nur Dienst nach Vorschrift zu machen, sondern ihnen Raum bieten, um mit Herz, Verstand und Leidenschaft die eigene Arbeit in einen größeren Wirkungszusammenhang einordnen zu können.

Laloux Werk besteht dabei aus drei wesentlichen Teilen:

I. *Historisch-theoretische Perspektive:* Im eröffnenden Teil erläutert Laloux die Entwicklung von Organisationsmodellen und deren Paradigmen über die letzten Jahrtausende hinweg und beschreibt nach welchen Bewusstseinsmustern die meisten Organisationen von heutzutage gestaltet und geführt werden.

II. *Empirisch-praktische Perspektive*: Im mittleren Teil geht der Belgier anhand von zwölf konkreten Beispielorganisationen (siehe Anhang A03), die er über mehrere Monate und Jahre hinweg gründlich analysiert und erforscht hat, auf deren Strukturen, Praktiken und Kulturen ein, die anhand von zukunftsfähigen Bewusstseinsparadigmen gestaltet sind.

III. *Evolutionär-praktische Perspektive*: Mit dem letzten Teil des Buches, fasst Laloux seine Erkenntnisse in allgemeine Handlungsanweisungen zusammen, indem er konkrete Handlungspraktiken, Routinen und Rahmenbedingungen formuliert, die zur Gestaltung einer zukunftsfähigen Organisation beitragen können.

Laloux's Werk wurde mittlerweile von renommierten Leuten aus Wissenschaft und Praxis als „bannbrechend“, „zutiefst anders“ und „spielverändernd“ beschrieben. Die Tatsache, dass sein Buch mittlerweile, sowohl in den USA, als auch in Europa im Rahmen von Fach-Kongressen und Veranstaltungen diskutiert wird und seine Erkenntnisse Anwendung in einer immer größeren Zahl an Unternehmen, bis hin zu deutschen DAX Konzernen, finden, hat ebenso zu der Wahl von *Reinventing Organizations* als Hauptansatz, der dieser Arbeit zu Grunde liegt, beigetragen.

Um Laloux zu verstehen, ist es unabdingbar den Leser mit seinen Grundparadigmen vertraut zu machen, weshalb in diesem Kapitel zunächst auf seinen Fünf-Stufen Prozess und die theoretische Grundlage seiner Ausführungen eingegangen wird. Im Anschluss wird dann in Kapitel vier konkret die Gestaltung von zukunftsfähigen und sinnstiftenden Organisationen erläutert.

3.2. Fünf Stufen-Modell

In seinem Buch *Reinventing Organizations*, beginnt Laloux (2015) mit der Geschichte der Entwicklung, wie Menschen in Organisationen zusammen gearbeitet haben. Dabei untersuchte er wie im Laufe der Jahrhunderte neue Perspektiven und Paradigmen

hinsichtlich der Organisation von (Zusammen-)Arbeit entstanden sind, die immer neue Dimensionen von Wohlstand ermöglicht haben.

So beschreibt Laloux das Entstehen von unterschiedlichen Organisationsformen aus einer historischen Perspektive anhand der menschlichen Entwicklungsgeschichte. Laut ihm zeigt sich nämlich, dass die Organisationstypen, die Menschen entwickelt haben, im Laufe unserer Geschichte immer mit der dominierenden Weltsicht und dem damit bestimmenden Bewusstsein verbunden waren (2015, S.12). In seinen Worten bedeutet das, dass: „Jedes Mal, wenn wir als Spezies unser Denken über die Welt verändert haben, (...) wir wirkungsvollere Organisationsformen [entwickelten].“ (2015, S. 12).

Seine Beschreibung der Entstehung heute bekannter Organisationsformen erfolgt anhand eines Entwicklungsprozess in fünf Stufen:

Ausgehend von

1. Organisationen, die durch das Schüren von Angst und Autorität geführt wurden

über

2. die Etablierung von belastbaren Hierarchien mit einem Fokus auf langfristige Perspektiven

und

3. die Erschaffung innovativer multi-internationaler Organisationen

hin zur

4. Gestaltung von wertorientierten und dezentralisierten Organisationen

bis zur Geburt von

5. Organisationen, die von Sinn getrieben werden.

In seinem Prozess werden die fünf organisationalen Stufen mit Farben unterlegt und gemäß der oben erläuterten Reihenfolge wie folgt beschrieben: *rot-tribal-impulsiv*, *bernstein-traditionell-konformistisch*, *orange-modern-leistungsorientiert*, *grün-postmodern-pluralistisch* und *petrol-integral-evolutionär*.

Jede Stufe hat ihre eigenen Werte, Bedürfnisse, Moralen, Antriebe und Weltsichten. Aus einer organisationalen Perspektive heraus, bringt jede neue Bewusstseinsstufe neue *Gedanken-Durchbrüche* mit sich, die es Organisationen erlauben, komplexere Herausforderungen anzunehmen und ein zuvor nicht mögliches Ausmaß an Ergebnissen zu erreichen.

Laloux begreift seiner Erfassung von Organisationsformen und deren Bewusstsein in Form von Stufen lediglich als eine Abstraktion der Realität, so wie eine Landkarte nur als eine vereinfachte Darstellung einer Landschaft zu betrachten ist. Obwohl die genaue Darstellung der Wirklichkeit niemals möglich ist, ermöglicht sein Stufenprozess Differenzierungen zu erhalten, die zu einem Verstehen einer komplexen darunterliegenden Wirklichkeit beitragen (2015, S.38).

Um Laloux Stufen-Modell besser zu begreifen sind zudem zwei wichtig Aspekte zu erwähnen. Zum einen entspricht eine Organisation, mit ihren Strategien, Prozessen und Mitarbeitern niemals nur komplett einer einzigen Stufe, woraus folgt, dass wenn eine Organisation zu einer der fünf Entwicklungsstufen zugeordnet wird, dies vielmehr bedeutet, dass lediglich die Mehrheit der Strukturen und Kultur den Praktiken der jeweiligen Stufe entsprechen (vgl. Laloux, 2015, S.41). Zum anderen soll keine Wertung zwischen den Stufen in Form eines „besser“ oder „schlechter“ stattfinden, da jede Stufe nützliche Ideen enthält (vgl. Laloux, 2015, S.38). Jede Stufe ist in unterschiedlichen Kontexten entstanden und dementsprechend für verschiedene Handlungsumfelder geeignet. Auch wenn die vierte und fünfte Stufe nützliche Eigenschaften aufweisen, um angemessen mit der erhöhten Komplexität und Vernetzung unserer Zeit umgehen zu können, soll nicht die Schlussfolgerung gezogen werden, dass nur Organisationen auf den letzten beiden Stufen heutzutage erfolgreich sein können. Erfolg wird nämlich innerhalb jeder Stufe anders definiert und somit hat jede Stufe, je nach Handlungskontext, ihren Wert und ihre Berechtigung, was Nick Petrie vom Center for Creative Leadership mit folgendem Beispiel verständlich illustriert:

„Es ist nicht notwendigerweise „besser“, auf einer höheren Entwicklungsebene zu sein, so wie ein Jugendlicher nicht „besser“ ist als ein Kleinkind. Aber es ist trotzdem alledem eine Tatsache, dass ein Jugendlicher mehr tun kann, als ein Kleinkind, weil er oder sie ein ausgereifteres Denken entwickelt hat. Jede Ebene der Entwicklung ist gut; die Frage ist aber, ob diese Entwicklungsebene zum Handeln passt, das in einer bestimmten Situation angemessen ist.“ (Petrie in Laloux, 2015, S.37).

Jede der fünf Stufen entspricht für Laloux einem Paradigma und er benennt diese jeweils mit einem Namen, einer Farbe, ihren wesentlichen Charakteristiken, ihren bahnbrechenden Durchbrüchen und einer Leitmetapher, die im Folgenden kurz für jede Stufe zusammengefasst werden.

3.2.1. Stufe 1: Tribale impulsive Organisationen

In dieser Stufe entstand im Gleichschritt mit dem Aufkommen der Stammeskulturen die erste Form der Organisation, die vor ungefähr 10.000 Jahren die anfänglichen Imperien und die ersten Stammesfürsten hervorbrachte. Das wesentliche Merkmal innerhalb diesem Paradigma ist das Vorhandensein von starken und mächtigen Führen. Organisationen, die sich in diese Stufe einordnen lassen, sind im Kontext von Krisen oder Chaos besonders effektiv, sprich dann, wenn ein starker Führer die einzige Konstante zu sein scheint, die das Überleben einer Gruppe sichern kann. In dieser Stufe ist der erste Erkenntnis-Durchbruch das Entstehen von Befehlsgewalt, dank der ein Führer eine Richtung vorgeben kann und die Leute ihm folgen. Der zweite Durchbruch ist das Aufkommen von Arbeitsteilung, die es Menschen erlaubt gemeinsam für ein Ziel zu arbeiten. Demnach können sich Menschen auf eine spezifische Tätigkeit spezialisieren und somit dem Kollektiv mit ihrer Expertise hilfreich sein. Die Leitmetapher, die Laloux für diese Stufe verwendet, ist die eines Wolfrudels, innerhalb dessen der Führer seine Macht und Stellung nutzt um seinen Status zu wahren. Heute operieren laut Laloux vor allem Mafia-Organisationen oder Straßengangs von dieser

Stufe aus. Die maßgeblichen Limitationen dieses Paradigmas sind zum einen die kurzfristige Perspektive, die eingenommen wird um Krisen oder Chaos zu überwinden und zum anderen eine meist totalitäre Machtausübung, die auf eine Person konzentriert ist, was auf Dauer oft zu Instabilitäten führt (vgl. Laloux, 2015, S.15ff.).

3.2.2. Stufe 2: Traditionelle konformistische Organisationen

Das bernsteinfarbene Paradigma kam auf als das die stark autoritätsbasierten Machtstrukturen ausgehend von Einzelnen bei roten Organisationen nicht mehr geeignet waren langfristige Ziele zu erreichen, da die Führung zu instabil war. In dieser Stufe bewegt sich die Menschheit hin zu einer Zivilisation mit staatlichen Institutionen, organisierten Religionen und Bürokratien. Die zentrale Charakteristik von Organisationen in dieser Stufe ist das Vorhandensein von strikten hierarchischen Strukturen, die maßgeblich zur Stabilität beitragen und es erlauben Kontrolle über die jeweils unteren Ebenen auszuüben. Als Leitmetapher für diese Stufe nennt Laloux das Militär. Innerhalb der rigiden Hierarchien, gibt es eine klare Befehlskette, formale Prozesse und klare Rollenverteilungen. Die maßgeblichen Durchbrüche dieser Stufe sind ein starkes Prozessdenken, das auf Langfristigkeit ausgelegt ist und das Einführen von formalen Rollen für verschiedene Hierarchie-Stufen. Beispiele für Organisationen, die neben dem Militär noch in der heutigen Zeit von diesem Paradigma aus agieren sind laut Laloux die Mehrheit an öffentlichen Schulen in den USA, einige traditionelle Religionsvereinigungen, sowie eine Vielzahl an südamerikanischen Regierungen (vgl. Laloux, 2015, S.17ff.).

3.2.3. Stufe 3: Moderne leistungsorientierte Organisationen

Während Organisationen in der zweiten Stufe nur bedingt in der Lage sind sich an wechselnde Umstände durch dynamische Kontexte anzupassen, kam während des Industriezeitalters das orangene Paradigma auf. Die Welt wird nicht mehr als ein einziger, stabiler Kosmos, sondern als komplex funktionierendes System

wahrgenommen, dessen Natur und Funktionsweisen erforscht und von Menschen begriffen werden können. Diese fortschrittlichen Erkenntnisse ebnen den Weg zu weiteren wissenschaftlichen Nachforschungen und öffnen gleichzeitig die Schleuse für Innovation und Unternehmertum. In diesem Paradigma, mit all seinen Erkenntnissen und Fortschritten, hat sich die Menschheit ein bis dahin noch nie dagewesenes Ausmaß an Wohlstand ermöglicht.

Management dient bei Organisationen auf dieser Stufe zur Effizienzkontrolle, der Gestaltung von Wandel und dem Fördern von Innovation, wobei Mitarbeiter als eine Art von Ressource, ähnlich wie Zahnräder in einer Maschine, begriffen werden. Aufgrund dieses Sinnbilds wählt Laloux auch die Leitmetapher der Maschine für Organisationen in diesem Paradigma. Die wesentliche Eigenschaft dieser Form der Organisation ist der Wettbewerb, sowohl intern, als auch mit anderen Organisationen, während der Fokus auf Profit und Wachstum gelegt wird. In dieser Art von Management entscheiden die Führungskräfte über die Strategien und deren untergestellte Mitarbeiter haben einen gewissen Handlungsspielraum wie genau sie diese Strategie umsetzen und verwirklichen. Die Durchbrüche, die diese Stufe mit sich bringt, sind Innovation, ein Controlling der Ziele, die vom Management gesetzt wurden und die sog. Meritokratie, dank derer, jeder Mitarbeiter, ungeachtet seiner Position, auf Basis seiner Fähigkeiten, hierarchisch aufsteigen und seine Karriere beschleunigen kann. Betrachtet man heutzutage große Unternehmen und Konzerne, so ist das orangene Paradigma die vorherrschende Stufe, zu der, laut Laloux, die meisten Organisationen zugeählt werden können. Sobald sich jedoch Mitarbeiter darüber bewusst werden sollten, dass das bloße Streben nach Profit und extrinsischen Anreizen nicht mehr genug Erfüllung bietet, stößt das Orangene Paradigma an seine Grenzen, da Menschen keinen Sinn mehr darin sehen, als bloße Zahnräder innerhalb einer Organisation zu funktionieren (vgl. Laloux, 2015, S.23ff.).

3.2.4. Stufe 4: Postmoderne pluralistische Organisationen

Das postmodern-pluralistische Paradigma entsteht aus der soeben erläuterten Konsequenz des menschlichen Sinneswandels innerhalb der dritten Stufe und zeichnet sich somit durch eine große Sensibilität für die Gefühle des Menschen aus. Gleichheit, Gemeinschaft, Fairness, Kooperation, Konsens und Harmonie sind zentrale Treiber auf dieser Stufe. Bereits ab dem späten 18. und 19. Jahrhundert beginnen in den industrialisierten Ländern kleine Gemeinschaften von Menschen Veränderungen in diesem Sinne anzutreiben, wie bspw. die Religionsfreiheit, die Demokratie, die Trennung von Kirche und Staat, die Abschaffung der Sklaverei und die Befreiung der Frau aus der ihr gesellschaftlich zugeschriebenen Rolle. Im Laufe der Zeit entwickelten sich mehr und mehr Menschen in diese Stufe, in der Beziehungen den Menschen mehr bedeuten, als das bloße Erzielen von Ergebnissen. Die postmoderne Weltsicht strebt Prozesse an, welche von unten nach oben gehen und womit auch alle Ansichten miteinbezogen und berücksichtigt werden. Die Leitmetapher, die Laloux dieser Stufe gibt, ist die der Familie, in der Menschen füreinander da sind und sich gegenseitig unterstützen. Die maßgeblichen Merkmale von grünen Organisationen ist der Fokus auf eine werteorientierte Entscheidungsfindung, ein hohes intrinsisches Engagement der gesamten Belegschaft und eine wertschätzende Stakeholder-Orientierung. Die drei wesentlichen Durchbrüche, die diese vierte Stufe hervorbringt sind das Stakeholder-Modell, das die Integration der Bedürfnisse aller Interessensgruppen inklusive Kunden, Mitarbeiter, Partner, Gesellschaft und Umwelt berücksichtigt, eine werteorientierte Organisationskultur und eine starke Übertragung von Verantwortung an alle Mitarbeiter, ungeachtet deren Hierarchiestufe. Organisationen, die von dieser Stufe aus operieren sind laut Laloux bereits zukunftsfähig und erfolgsversprechend. Beispiele für solche Organisationen finden sich oft bei gemeinnützigen (Sozial-)Unternehmen, NGOs oder Unternehmen mit einer starken Sinnausrichtung (sprich: die deren Businessmodell mit einem höheren, meist sozialen Zweck verbinden wie z.B. LemonAID). Jedoch können auch grüne Organisationen an ihre Grenzen stoßen und dies passiert

genau dann, wenn das Streben nach Konsens in einem zu langsamen Entscheidungsfindungsprozess resultiert oder wenn hierarchische Strukturen in Konflikt kommen mit dem Wunsch von Mitarbeitern nach größerer Unabhängigkeit und als Folge daraus die entgegengebrachte Toleranz, welche diese Stufe ausmacht, ausgenutzt wird (vgl. Laloux, 2015, S.30ff.). Hinführend auf seine fünfte Stufe fasst Laloux zusammen:

„Das postmoderne Paradigma ist wirkungsvoll beim Einreißen alter Strukturen, aber oft weniger effektiv beim Formulieren praktikabler Alternativen.“ (2015, S. 31).

3.2.5. Stufe 5: Integrale evolutionäre Organisationen

Das Petrol-farbene Paradigma beschreibt für Laloux die Organisation der Zukunft und kommt auf, wenn Menschen nach einer beseelten, mächtigeren und sinnhafteren Art und Weise der Zusammenarbeit streben. Organisationen in dieser Stufe lassen sich durch höchst dynamischen Organisationsstrukturen, sinnorientierten Strategien und einer dezentralen Entscheidungsfindung kennzeichnen. Die Leitmetapher, die Laloux für diese Art von Organisationen wählt, ist die eines lebenden Organismus. Das petrol-farbene Paradigma bringt drei Durchbrüche mit sich, auf die später nochmal näher eingegangen wird: Selbstführung, Ganzheit(-lichkeit) und evolutionärer Sinn. Laut Laloux operieren von dieser Ebene bis dato nur ganz wenige Organisationen. Praktische Beispiele aus seinen eigenen Untersuchungen sind z.B. die Outdoor-Bekleidungsmarke Patagonia, ein großer, überregionaler Pflegedienstanbieter aus den Niederlanden namens Buurtzorg und die ESBZ, eine pionierhafte und mehrfach ausgezeichnete Schule in Berlin. Laloux ist jedoch davon überzeugt, dass sich dieses Paradigma in Zukunft weiter durchsetzen wird und aufgrund unserer aktueller gesellschaftlichen Entwicklungen immer mehr Organisationen danach streben von dieser Stufe aus zu agieren (vgl. Laloux, 2015, S.43ff.).

Mit seiner Einordnung charakterisiert Laloux fünf grundlegende Organisationsformen, die im Laufe unserer Geschichte jeweils maßgebend waren, es teilweise noch sind und es mit Blick auf die letzten beiden Stufen noch sein werden (2015, S.14-52). Laloux Beobachtungen zu Folge, die sich weitestgehend mit den bereits erläuternden Annahmen von Aaron Hurst (2014) zum Aufkommen einer „*Purpose Economy*“ decken, deutet die historische Perspektive zunehmend auf ein neues Organisationsmodell hin, das kurz vor seiner breiten Verwirklichung steht und mithilfe seiner fünften Stufe erfasst wird (2015, S.12). Die Erläuterung von Organisationen, die dieser fünften Stufe entsprechen, bildet neben dem Stufen-Modell den eigentlichen Kern von Laloux Werk.

Im Verlauf dieser Arbeit wird nach der Erläuterung der theoretischen Basis von Laloux Ansatz nochmal näher auf die fünfte Stufe eingegangen, in dem die evolutionäre Organisationsform mit ihren Gedanken-Durchbrüchen und Eigenschaften nochmal näher analysiert wird.

3.3. Theoretische Fundierung des Ansatzes

Angesichts der Tatsache, dass es sich bei Laloux Werk um einen, in der Betriebswirtschaftslehre, relativ seltenen, gar unkonventionellen, Ansatz handelt, Organisationen und deren Entwicklung zu begreifen, soll dieses Kapitel den Ursprung seiner Gedanken beleuchten, in dem die wesentlichen Grundtheorien, auf denen Laloux Erkenntnisse basieren, kurz präsentiert werden. Im Anschluss dessen wird auf die endgültige Verbindung zwischen Laloux Ansatz und seinen zugrundeliegenden Theorien eingegangen. Dieses Kapitel stellt eine theoretisch-wissenschaftliche Legitimation für den gewählten Ansatz dar und ebnet den Weg für den darauffolgenden Teil dieser Arbeit, in dem näher auf Laloux fünfte Stufe und deren zukunftsweisenden Organisationen eingegangen wird.

3.3.1. Überblick zur Theorie und deren Basis

Dieses Kapitel widmet sich der Theoriebasis auf der Lalouxs Ansatz beruht. Wie bereits erwähnt, baut sich seine Theorie auf einer Vielzahl von früheren Theorien und Studien auf, die sich jedoch alle auf die psychologische Entwicklung des Individuums fokussieren. Im Folgenden soll mit einem groben Abriss der Theorien ein Verständnis beim Leser zu Lalouxs breiter Theoriebasis geschaffen werden, deren Erkenntnisse er mit seinem Ansatz auf Organisationen überträgt. Identifiziert wurden die zugrundeliegenden Theorien direkt aus Lalouxs eigenen Ausführungen zu seiner Theoriebasis (2015, S.12f, S.323f.).

Neben dem allseits bekannten Abraham Maslow (1943) der die Entwicklung des Menschen durch die Entwicklung seiner *Bedürfnisse* untersuchte, sind für Lalouxs viele weitere Wissenschaftler und ihre Theorien zur menschlichen Entwicklung von Wichtigkeit. Jean Gebser (1966), der die Entwicklung des Menschen mithilfe der Betrachtung seiner unterschiedlichen *Weltsichten* begreift, findet sich in Lalouxs Ansatz genauso wieder, wie die Theorien von Clare Graves (1970), der sich durch die Perspektive der *Werte* an die menschliche Entwicklung annähert und damit den zentralen Grundbaustein für Don Becks Ansatz von *Spiral Dynamics* (Beck & Cowan, 2007) liefert. Neben diesen Theorien sind Jean Piagets (1974) Erkenntnisse, die aus der Untersuchung der Entwicklung der *kognitiven Fähigkeiten* stammen, ebenso für Lalouxs Werk von Bedeutung, wie die Ansichten von Lawrence Kohlberg (1981), der den Entwicklungsprozess des Menschen durch die Perspektive seiner *moralischen Entwicklung* untersuchte. Jane Loevingers (1980) Konzept der *Selbstidentität*, das sie zum Begreifen der menschlichen Entwicklung einführt und durch Susanne Cook-Greuter (2008) weiterentwickelt wurde, findet neben James Fowlers (1991) Forschung mit dem Fokus auf die menschliche *Spiritualität* gleichfalls ihre jeweilige Berücksichtigung. Um die Brücke zwischen Individuum und Organisation zu schlagen, beschäftigte sich Laloux zudem mit den Erkenntnissen von William Torbert (Rooke &

Torbert, 2005), sowie Robert Kegan (1986) deren Analysen der menschlichen Entwicklung von der Perspektive auf verschiedene *Führungsstile* ausgehen.

Was bei aller Unterschiedlichkeit der Ansätze auffällt, ist die Tatsache, dass bei allen Erkenntnissen der Mensch sich über Stufen weiter zu entwickeln scheint. Jede der genannten Theorien konstituiert sich somit aus einer unterschiedlichen Anzahl verschiedener Stufen, von denen sich Laloux für seine eigenen Stufen hat inspirieren lassen.

Die zwei Personen, die Laloux unabhängig von einzelnen Entwicklungsperspektiven, jedoch in seiner allgemeinen Denk- und Herangehensweise zum Verfassen seines Buch am meisten inspiriert und geprägt haben, sind Ken Wilber und Jenny Wade mit ihren respektiven Metaanalysen zu dem Forschungsfeld der menschlichen Bewusstseinsentwicklung: „*A brief history of everthing*“ (1996) und „*Changes of mind: A holonomic theory of evolution of conciousness*“ (1996) (2015, S.13).

Laloux's Ergebnis aus diesen zahlreichen Inspirationen ist sein komprimierter fünfstufiger Prozess, der den Anspruch hat einen ganzheitlichen Entwicklungsprozess von Organisationen, ausgehend von den verschiedenen Entwicklungstheorien des Individuums, darzustellen.

Im Anhang (siehe A04) wird aus der Vielzahl der soeben skizzierten Ansätzen aus Identitäts-, Bewusstseins- und Wissensentwicklung aus denen Laloux seine These konstruiert, auf die als für zentral erachtete Theorie von *Spiral Dynamics* tiefer eingegangen. Darin wird dem Leser die grundlegende Theorie näher erläutert, um ihm einen Überblick über diesen Ansatz zu geben, der in der Wirtschaft immer mehr Beachtung erhält und auch für Laloux der wesentliche Grundbaustein war.

3.3.2. Von individuellem zu organisationalem Bewusstsein

Bis auf die Ausnahme von *Spiral Dynamics*, beschäftigen sich alle Theorien, die in diesem Teil der Arbeit als Grundlage für Laloux's Werk genannt und kurz skizziert

wurden, ausschließlich mit der Entwicklung des menschlichen Individuums. Da Laloux Ansatz aus *Reinventing Organizations* zum Ziel hat, die Bewusstseinsentwicklung aus einer organisationalen Sichtweise zu betrachten, wird im Folgenden auf die Verbindung zwischen der Entwicklung eines Individuums und der organisationalen Perspektive näher eingegangen. Dies stellt eine Untersuchung von Laloux Übertragung der Individuums-Theorien auf Organisationen, auf Basis von seinen Ausführungen und weiteren wissenschaftlichen Theorien, dar.

Zuerst hält Laloux einen für ihn zentralen Punkt fest, wenn er beschreibt, dass die Einordnung von Organisationen in Stufen wie z.B. traditionell, modern oder postmodern anhand von deren Systemen und Kulturen von Statten geht und nicht ausgehend von deren Menschen. Bei Betrachtung der Strukturen, der Praktiken und den kulturellen Charakteristiken einer Organisation kann man laut ihm nämlich ableiten, aus welcher Weltsicht diese stammen und die Organisation entsprechend einer der fünf Stufen zuordnen. Auch hier gilt jedoch wieder seine Annahme, dass eine Organisation niemals nur komplett von einer Stufe aus handelt, sondern eher der Großteil der Strukturen, Praktiken und Prozesse einer Organisation durch ein bestimmtes Paradigma geformt wurden (2015, S.40f.).

Da in der Psychologie und der Bewusstseinsentwicklung jede Transformation von einer zur nächsten Stufe, die jeweils unterliegende Stufe inkludiert und transzendiert, beinhaltet jede Stufe der Organisationsform automatisch ebenso die jeweils darunterliegenden Stufen (vgl. Kegan, 1982). Dies bedeutet, dass eine Organisation, die sich bspw. innerhalb des orangenen-modernen-leistungsorientierten Paradigma (Stufe 3) verorten lässt, nach wie vor die Fähigkeit hat, je nach Kontext, von einer roten-tribalen-impulsiven (Stufe 1) und/oder einer bernstein-traditionellen-konformistischen (Stufe 2) Perspektive aus zu handeln (vgl. Laloux, 2015, S.38f.).

Ein weiterer wichtiger Aspekt hinsichtlich der Beziehung zwischen der individuellen und organisationalen Perspektive, ist die Rolle der Führung bei der Einordnung von

Organisationen in bestimmte Handlungsparadigmen. Laloux hält fest, dass die Stufe, aus der die Führung einer Organisation die Welt betrachtet, maßgebend dafür ist, aus welchem Paradigma die Strukturen, Praktiken und Kulturen einer Organisation hervorgehen. Er beschreibt diesen Prozess der Einflussnahme der Führung als bewussten oder unbewussten Vorgang, indem die Grundstrukturen von Organisationen so gestaltet werden, wie es den Führungsverantwortlichen am sinnvollsten erscheint und somit automatisch mit ihrer Sicht auf die Welt kongruieren (2015, S.41f.). Mit diesem Punkt scheint Laloux etwas im Widerspruch zu seinen zuvor erläuterten Ausführungen zu stehen, dass Organisationen nicht anhand von deren Menschen betrachtet und eingestuft werden (2015, S.40), jedoch begreift er mit seinem Verständnis von Führung diese nicht als einzelne Personen, sondern als Kollektiv, das in sich auch wiederum aus gewissen Praktiken, kulturellen Elementen und Strukturen besteht.

Theoretische Legitimierung

Ausgehend von den zuvor erläuterten Theorien der menschlichen Bewusstseinsentwicklung in Kapitel 3.1, die alle davon ausgehen, dass sich Individuen in verschiedenen Stufen entwickeln und die jeweilige Entwicklungsstufe sowohl Einfluss auf die Realitätswahrnehmung, als auch auf die Handlungsweise einer Person hat, soll im Folgenden die Übertragung dieser Entwicklungslogik auf Organisationen untersucht werden. Diesbezüglich geht William R. Torbert (1998) gemeinsam mit Gustavsson und Harung (1994) als einer der ersten davon aus, dass diese individuellen Entwicklungsstufen auch auf Organisationen übertragbar sind, da sich Organisationen schlichtweg aus einem Kollektiv von Menschen konstituieren. Das Niveau der gesamten psychologischen Entwicklung einer Gruppe von Personen, wird von ihnen als *kollektives Bewusstsein* bezeichnet, das sie als Summe des Bewusstseins aller Organisationmitglieder definieren. Je nach Entwicklungsstufe dieses kollektiven Bewusstseins sind laut Gustavsson und Harung (1994) Lebensqualität innerhalb einer Organisation, sowie deren Leistungsniveau in verschieden komplexen Kontexten unterschiedlich ausgeprägt. Dementsprechend wird davon ausgegangen, dass ein

hohes Maß an kollektivem Bewusstsein einen hohen Entwicklungsgrad einer Organisation in Form einer höheren Stufe aufweisen wird. Torbert (2004) hat diese ursprünglichen Annahmen einige Jahre später nochmal in einer quantitativen Studie überprüft, sodass man zusammenfassend davon ausgehen kann, dass psychologische Theorien, die die individuelle Entwicklung im Laufe eines menschlichen Lebens in Stufen beschreiben, auch Einfluss auf die Entwicklungen von Organisationen haben und somit in gewisser Weise auf diese übertragbar sind, was Laloux's Ansatz theoretisch legitimiert.

Individueller und organisationaler Wandel in Stufen

Zum Abschluss dieses Kapitels soll nochmal ein Blick auf die jeweilige Entwicklung innerhalb von Stufen gerichtet werden.

Theorien zur psychologischen Entwicklung des Menschen legen dar, dass Menschen sich in aufeinanderfolgenden Stufen entwickeln. Alle in Kapitel 3.1 erwähnten Theorien vertreten dabei den Standpunkt, dass man die Entwicklung auf der untersten Stufe beginnt und sich im Laufe der Zeit sukzessive weiter entwickelt. Aus einem organisationalen Blickwinkel hingegen, gibt es Laloux zu Folge keinen klaren Ausgangspunkt. Eine Organisation kann neu entstehen und direkt auf einer beliebigen Stufe ihren Ausgangspunkt für ihre weitere Entwicklung haben, wobei es jedoch keine Gewissheit darüber gibt, ob sich eine Organisation überhaupt weiterentwickelt.

Die Bewusstseinsentwicklung einer Organisation folgt somit keinem vorgefertigten Schema, wie es bei der Entwicklung des individuellen Bewusstseins eines Menschen der Fall zu sein scheint. Die Tatsache, dass Organisationen bereits auf einer höheren Bewusstseinsstufe einsteigen können, kann als Konsequenz des zuvor erläuterten *kollektiven Bewusstseins* der in der Organisation tätigen Individuen verstanden werden. Interessanterweise folgt daraus gleichzeitig, dass Organisationen theoretisch die Eigenschaft haben (Neu-)Mitarbeitern zu ermöglichen sich in gewisse Stufen weiterzuentwickeln, indem die etablierten Strukturen, Prozesse und Kulturen einer

Organisationen einzelnen Mitarbeitern bestimmte Handlungsweisen und Anschichten einer höheren Stufe aufzeigen können, zu denen sie bisher noch keinen vollständigen Zugang hatten (vgl. Laloux, 2015, S. 41f.). Diese Betrachtungsweise schreibt Organisationen nochmal eine ganz andere Relevanz in ihrer gesellschaftlichen Rolle zu.

4. Die Zukunft: Integrale evolutionäre Organisationen

In diesem Teil der Arbeit wird sich nun mit den zukunftsfähigen Organisationen aus Lalouxs fünftem, integral-evolutionärem, Paradigma beschäftigt, um diese in Bezug auf ihre Gestaltung zu analysieren. Somit untersucht dieses Kapitel am Beispiel von *Reinventing Organizations* die neuesten Erkenntnisse bezüglich sinnstiftender Organisationen aus der ausgewählten Literatur. Diese werden dann im späteren Verlauf dieser Arbeit mit den Beobachtungen aus der Praxis im Fallunternehmen in Relation gesetzt, um zum Schluss allgemeine Rückschlüsse und Tendenzen zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit in Organisationen abzuleiten.

Ziel der folgenden Ausführungen ist es Lalouxs fünfte Stufe und deren Organisationen besser zu verstehen. So wird zuerst auf die Leitmetapher, die Organisationen auf dieser Stufe zugrunde liegt, eingegangen, um im Anschluss die drei Gedanken-Durchbrüche integral-evolutionärer Organisationen näher zu erläutern. Hierbei wird der Fokus auf den Aspekt der Führung gelegt werden. Anschließend werden die notwendigen Rahmenbedingungen, die solche Organisationen erfordern, betrachtet, um zuletzt Lalouxs Ausführungen zu sinnhaften Arbeitsstrukturen mit wissenschaftlichen Theorien zum Sinnerleben zu vergleichen.

4.1. Organisationen als lebendige Systeme

Grundsätzlich verwendet Laloux metaphorische Bezeichnungen für seine verschiedenen Organisationsformen, um das jeweilige Selbstverständnis dieser Organisationen zu beschreiben. Die Leitmetapher, die Organisationen auf seiner fünften Stufe zu Grunde liegt, ist die eines *lebenden Organismus* oder eines *lebendigen Systems*. Das Leben hat Ökosysteme von atemberaubender Ästhetik und Komplexität geschaffen, die sich ständig weiterentwickeln und sich an die Umwelt anpassen. In der Natur ist Veränderung allgegenwärtig und darin manifestieren sich der selbstorganisierende Trieb und die Dynamik, die in jeder Zelle und jedem Organismus

innewohnt. Interessant in Bezug auf Organisationen ist, dass es dabei keine zentrale Autorität benötigt, die befiehlt und entscheidet. Ein lebender Organismus ist ein komplexes in sich geschlossenes System, das sich selbst organisiert und von der evolutionären Kraft des Lebens erfüllt ist. Lebende Systeme stehen nicht in Konkurrenz, sondern streben danach in der größten und gesundesten Art und Weise von sich selbst zu wachsen. Mit dieser Metapher eröffnet Laloux eine komplett neue Sichtweise auf Organisationen, indem er sie nicht mehr bloß als leblose Konstrukte ansieht, sondern sie nach dem Ideal des Lebens und der Natur begreifen und gestalten möchte (2015, S.53f.).

4.2. Drei Durchbrüche von integralen evolutionären Organisationen

Wie im Zuge der Einführung von Lalouxs Konzept in Kapitel 3.2 erwähnt, bringt jede Organisationsform auf einer neuen Stufe wesentliche Gedanken-Durchbrüche mit sich, die die Art und Weise von Zusammenarbeit bereichernd weiterentwickeln. So bringen auch Organisationen aus Lalouxs fünfter Stufe drei bedeutende Erkenntnisse mit sich: Der erste Durchbruch ist der der *Selbstführung*, der auf Vertrauen und Autonomie basiert, um ein balanciertes Handlungsnetzwerk mit ausgeglichener Entscheidungskompetenz zu errichten. Der nächste Aspekt ist die *Ganzheit*, bei dem es darum geht, dass Mitarbeiter (auch) innerhalb einer Organisation voll und ganz als Mensch auftreten und in diesem Sinne authentisch handeln, indem sie ihr vollständiges Selbst in die Arbeit einbringen. Der dritte Gedanken-Durchbruch ist der des *evolutionären Sinns*, der für lebendige Organisationen steht, die von Sinn angetrieben werden, also ihren Fokus darauf legen zu verstehen und zu erspüren, zu was für einer Organisation sie in Zukunft werden möchten und welchen Sinn sie dabei bedienen möchten (vgl. Laloux, 2015, S.54 f.).

Auf jeden der drei Gedanken-Durchbrüche wird im Folgenden näher eingegangen, wobei der Aspekt der *Selbstführung* mit seinen detaillierten Handlungsweisen und Ausprägungen im Fokus stehen wird.

4.2.1. Durchbruch 1: Selbstführung

„Alles wirklich Große und Inspirierende wird von Menschen geschaffen, die in Freiheit arbeiten können.“ (Albert Einstein, zitiert nach Laloux, 2015, S.83)

Wie sähen Organisationen aus, die so gestaltet sind, dass alle Macht haben und niemand machtlos los ist? Laut Laloux (2015, S.60) ist das der erste große Durchbruch von evolutionären Organisationen. Indem Strukturen und Praktiken geschaffen werden, in denen niemand Macht über jemand anderen hat, wird das alt bekannte Problem der ungleichen Machtverteilung in Organisationen überwunden und die Organisation selbst dadurch viel mächtiger.

Das Konzept der Selbstführung besteht dabei genauso wie das, für Laloux ausgediente, Modell der klassischen Hierarchiepyramide aus zusammenhängenden Strukturen, Prozessen und Praktiken, die einen Rahmen für die Entscheidungsfindung, die Bildung von Arbeitsgruppen, Rollendefinitionen, Gehaltsfindung und die Personalbeschaffung in Organisationen vorgeben. Sich selbst organisierende Organisationen können als komplexe, ineinandergreifende Systeme beschrieben werden, die sich durch Partizipation und der ständigen Weiterentwicklung durch Anpassung charakterisieren lassen. Zentral dabei ist die daraus resultierende Dynamik solcher Organisationen, bei denen die Organisationsform den Bedürfnissen folgt, anstatt anders herum. In Anlehnung an die Metapher eines lebenden Organismus und seinen Zellen, ist es der Zweck einer evolutionären Organisationen, den eigenen Mitarbeiter ein Ökosystem zu bieten, in dem jeder und jede seine Potentiale ausschöpfen und sich dadurch auf eine für sich gesunde Art und Weise weiterentwickeln kann (vgl. Laloux, 2015).

Die im Folgenden ausgewählten Aspekte sollen einen beispielhaften Überblick darüber geben, wie der Aspekt der Selbstführung konkret in einer Organisation ausgestaltet werden kann.

Selbstführende Teams

„Herkömmliche Pyramidenstrukturen verlangen zu viel von zu wenigen und nicht genug von allen anderen.“ (Gary Hamel, zitiert nach Laloux, 2015, S.76)

Sich selbstorganisierende Gruppen basieren auf gegenseitigem Vertrauen und haben die Kompetenz im Kollektiv Entscheidungen zu treffen, die notwendig sind, um deren Ziele zu erreichen. Solch selbstführende Teams werden auf Basis eines Bedürfnisses gegründet und können temporär, aber auch langfristig bestehen. Die Führungskräfte innerhalb einer evolutionären Organisation haben keine Entscheidungshoheit, sondern deren Aufgabe besteht vielmehr darin den Teams beratend und unterstützend bei Seite zu stehen. Das Team selbst ist dafür zuständig die eigene Leistung zu überwachen und bei Bedarf eigenständig zu handeln. Dabei gibt es in der Konstellation solcher Teams keine Vorgesetzten oder Führenden im klassischen Sinne, sondern eher einzelne Rollen auf Basis von Zuständigkeiten, bei denen man aufgrund der eigenen Expertise entscheiden kann. Herkömmliche Managementaufgaben werden innerhalb der Gruppe verteilt, wobei wichtige Entscheidungen immer im gesamten Kollektiv des Teams getroffen werden (vgl. Laloux, 2015 , S.91).

Die im Folgenden präsentierten Aspekte von Lalouxs Konzept von Selbstführung stehen in unmittelbarer Relation zu sich selbst organisierenden Teams und deren Verhalten. Dabei werden wesentliche Mechanismen präsentiert, die eine erfolgreiche und produktive Selbstführung von Teams maßgeblich unterstützen. Betrachtet man nämlich nur die bisher erläuternden Ideale Lalouxs Selbstführung, so räumt er selbstkritisch ein, dass die eigene Vorstellung von dabei entstehendem Chaos nicht weit entfernt ist. Um das zunächst vielversprechende Konzept der Selbstführung für Organisationen jedoch anwendbar zu machen, basiert Laloux seine weiteren Ausführungen zu konkretisierenden Praktiken und Prozessen auf seine praktischen Untersuchungen und Beobachtungen bei Unternehmen, die mit dem Konzept seit Jahren über die Maße erfolgreich sind.

Die Schaffung von neuen Rollen

„Das wirkliche Organigramm in jedem Unternehmen ist ein Netz informeller Beziehungen. Leider bestehen wir darauf, diesem Netz eine Pyramidenstruktur aufzudrücken, die den natürlichen Arbeitsfluss behindert.“ (Laloux, 2015, S.117)

In Organisationen, die aus Lalouxs fünftem Paradigma handeln, werden Mitarbeiter nicht so verstanden, als dass sie vorgefertigten Rollen gerecht werden müssen. Stattdessen entstehen Rollen und Zuständigkeiten eines Berufs anhand der Fähigkeiten, den Bedürfnissen der Organisation und anhand individueller Interessen der Mitarbeiter (vgl. Laloux, 2015, S.115-121). Diese Betrachtungsweise führt zu einer hohen Agilität einer Organisation. Sobald ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin neue Potentiale oder ein Bedarf innerhalb der Organisation entdeckt und diese neue Zuständigkeiten erfordern, entstehen neue Rollen organisch (vgl. Laloux, 2015, S.79). Dementsprechend passen sich Rollen fortwährend an einen sich immer ändernden Kontext an, woraus folgt, dass es in evolutionären Organisationen keine vordefinierten Karrierepfade gibt, sondern die eigene Berufslaufbahn mitunter von den eigenen Interessen und aufkommenden Herausforderungen aus der Umwelt mitgeformt wird. Dies soll laut Laloux auch konterproduktive Ellenbogen-Prinzipien im Ringen um die besten Positionen weitestgehend obsolet machen, da jeder und jede die gleichen Möglichkeiten vorfindet sich eine Rolle zu schaffen, die zu der eigenen Person und deren Fähigkeiten passt.

Vollkommene Verantwortung ist in Organisationen von Lalouxs fünfter Stufe zentraler Baustein, auf dem auch die meisten Praktiken von Selbstführung beruhen. Durch die kollektive Entscheidungsfindung trägt jedes Organisationsmitglied gleichermaßen die Verantwortung für das Tun seines gesamten Teams und somit im kleinen Teil auch für das der Organisation. Zwar haben die Mitarbeiter in evolutionären Organisationen Rollen, die einen klar definierten Verantwortungsbereich haben, jedoch gibt es keine abgeschlossenen Bereiche. Daraus folgt, dass jeder Mitarbeiter dazu aufgerufen ist

sich mit aufkommenden Problemen und Herausforderungen zu beschäftigen, auch wenn diese teilweise außerhalb des eigenen Tätigkeitsbereichs liegen⁷. Dies führt mitunter dazu, dass die Mitarbeiter die Organisation als Ganzes betrachten und sich nicht hinter spezifischen Tätigkeitsbereichen verstecken und Verantwortung für andere Bereiche von vornerein abweisen (vgl. Laloux, 2015, S.121 f.).

Entscheidungsfindung durch Beratungsprozess

„Der Beratungsprozess bewegt sich von unten nach oben, es ist aber kein lockerer Freibrief, durch den man machen kann, was man will. Er umfasst Kreativität, sorgfältige Analyse, exakte Planung und disziplinierte Ausführung“
(Dennis Bakke, CEO von AES, in Laloux, 2015, S.102)

Durch das Studieren von Unternehmen, die erfolgreich das Konzept der Selbstführung etabliert haben, hat Laloux den Mechanismus eines Beratungsprozesses abgeleitet, der beinahe bei allen Unternehmen in ähnlicher Form angewandt wird, um eine effiziente Entscheidungsfindung durch Selbstführung zu ermöglichen (2015, S.99). Das Prinzip, dass theoretisch jedes Organisationsmitglied jede Entscheidung treffen kann, welches diesem Prozess zu Grunde liegt, klingt zunächst so trivial wie unrealistisch. Laloux beschreibt diesen Prozess jedoch weiterhin wie folgt: Grundsätzlich soll eine Entscheidung von demjenigen Mitarbeiter getroffen werden, der ein Potential oder ein Problem erkannt hat oder von einem Kollegen, der am meisten davon betroffen ist. Um grundsätzlich eine Entscheidung zu treffen, ist jeder Mitarbeiter dazu verpflichtet den Rat aller betroffenen Kollegen hinsichtlich seines Themas einzuholen, sowie sich mit Experten aus dem spezifischen Fachbereich dazu auszutauschen. Zwar hat der Mitarbeiter keinerlei Obligation die jeweiligen Ratschläge in seiner finalen Entscheidung zu berücksichtigen, jedoch ist er dazu aufgefordert die Sachlage anhand

⁷ Meistens besteht dieses Handeln darin, das Gespräch mit Kollegen zu suchen, dessen Rolle mit dem Thema in Beziehung steht.

der Ratschläge gründlich zu reflektieren. Je bedeutender die Entscheidung ist, desto größer wird das Netz, das berücksichtigt werden muss. Dies kann bis zur Geschäftsführung reichen (2015, S.100).

Der Beratungsprozess geht auf einfache aber intelligente Weise über den allgegenwärtigen Glauben hinaus, dass es nur zwei Arten der Entscheidungsfindung gibt: die hierarchische Autorität oder der Konsens (vgl. Laloux, 2015, S.102f.). Der oft langwierige und ineffektive Prozess der Entscheidungsfindung durch Konsens wird vermeiden, jedoch behält jeder beteiligte Mitarbeiter eine Stimme. Organisationsmitgliedern wird somit die Möglichkeit gegeben aus eigener Initiative heraus Potentiale zu ergreifen und etwas zu entscheiden, jedoch sind sie dabei verpflichtet andere Meinungen zu berücksichtigen. Auf Basis seiner Beobachtungen ist dieser Prozess für Laloux entscheidend, dass das Konzept der Selbstführung auch in größeren Organisationen funktioniert. Wie man diesen Beratungsprozess mit dem Einholen von Stimmen operationalisiert, so reicht das Spektrum von Lalouxs Beobachtungen von klassischen Meetings, über E-Mail und das Intranet, bis hin zu eigens dafür initiierten sozialen Netzwerken. Weitere Vorteile dieses Beratungsprozesses sind laut Laloux die Folge, dass die Führungsebene einer Organisation bestens, durch deren häufige Einbindung in verschiedene fachliche Entscheidungen, informiert ist. Dabei handelt es sich immer um Informationen und Sachlagen, die direkt und ungefiltert von der jeweiligen Entscheidungsebene stammen, was den Führungsverantwortlichen erlaubt ihre Meinung wirkungsvoll an relevanter Stelle kundzutun. Anders herum hat dieser Mechanismus auch einen hohen Wert, indem Führungskräfte Mitarbeiter ebenso in ihre Entscheidung und Sachlagen einbinden und um fachlichen Rat fragen. Dies fördert Vertrauen und das Gefühl von Bedeutsamkeit bei der Belegschaft (vgl. Laloux, 2015, S.102).

Die Entscheidungsspanne mittels des Beratungsprozesses reicht von alltäglichen fachlichen Themen, über personalpolitische Entscheidungen, bis hin zu strategische Ausrichtungen.

Freier Zugang zu Informationen

Sodass der Prozess der Selbstführung funktionieren kann, braucht es auch einen anderen Umgang mit Informationen. Da in evolutionären Organisationen sich selbst führende Teams und Mitarbeiter die Möglichkeit haben für die Organisation relevante Entscheidungen zu treffen, ist es notwendig, dass ein freier Zugang zu allen relevanten Informationen wie Finanzkennzahlen, Gehälter und Leistungskennzahlen gegeben ist. Gleichzeitig werden durch die komplette Informationstransparenz informelle Hierarchien vermieden, die entstehen, wenn manche Organisationsmitglieder besseren Zugang zu Wissen haben wie andere. Nicht zugängliche Information in einer evolutionären Organisation wäre zudem ein Widerspruch zur Vertrauenskultur (vgl. Laloux, 2015, S.111 f.).

Schlankheit in Verwaltung

Mit der Annahme, dass potentielle Skaleneffekte dank einem zentralisierten Verwaltungspersonal durch deren mangelnde Motivationslage und dem daraus resultierenden geringen Engagement aufgewogen werden, übertragen evolutionäre Organisationen den Großteil an Verwaltungsaufgaben an die jeweiligen, sich selbst führenden, Teams. Dies manifestiert sich laut Lalouxs Beobachtungen sowohl in einem Gefühl von Autonomie und Verantwortung bei den Mitarbeitern und lässt die Organisation gleichzeitig schlanker werden. Diese Grundannahme spiegelt sich auch in den Praktiken von evolutionären Organisationen wieder, jegliche verwaltenden Unterstützungsfunktionen stark zu reduzieren (vgl. Laloux, 2015, S.70 f.)

Zusammenfassung und Limitation

Um den Aspekt der Selbstführung zusammenzufassen, muss erwähnt werden, dass die vorgehenden Ausführungen lediglich ein grober und allgemeiner Abriss des Konzepts von Laloux darstellen, um dem Leser eine ungefähre Idee von Lalouxs

Führungsverständnis zu geben⁸. Um die leicht aufkommenden Missverständnisse bezüglich des Konzepts der Selbstführung zu vermeiden, klärt Laloux in seinem Werk noch über einige klassische Fehlwahrnehmungen auf, was die Grundgedanken seines Ansatzes nochmal verdeutlicht. Folglich sollen in diesem Zuge seine Ausführungen kurz zusammengefasst werden, um das Verständnis des Lesers weiter zu unterstützen.

Die erste häufige Fehlwahrnehmung ist der Eindruck, es gäbe bei Selbstführung keine Struktur, Management und Führung mehr (vgl. Laloux, 2015, S.137). Hierauf ist zu begegnen, dass die klassischen Leitungsaufgaben des Managements wie strategische Planung, Zielsetzung, Kontrolle und Bewertung keineswegs verloren gegangen sind, sondern diese nur nicht mehr in spezifischen Managementrollen konzentriert werden. Diese Aufgaben werden beim Konzept der Selbstführung lediglich breiter, also auf mehr Personen und Einheiten, verteilt. Laut Laloux folgt daraus: „*dass in evolutionären Organisationen zu jedem Zeitpunkt mehr Management und Führung wirkt - trotz oder vielleicht wegen der Abwesenheit von Managern, die ausschließlich diese Aufgabe übernehmen.*“ (2015, S.137).

Die zweite, von Laloux beobachtete, Fehlwahrnehmung, die häufig im Zusammenhang mit Selbstführung entsteht, ist der Eindruck alle Organisationsmitglieder seien gleich (2015, S.138f.). Hierzu schreibt Laloux, dass das Konzept der Selbstorganisation die Frage der ungleichen Machtverteilung nicht löst, da das Konzept nicht vorsieht jedem die gleiche Macht zu geben. Vielmehr transzendiert das Konzept der Selbstführung diese Frage, in dem es anstrebt jeden Mitarbeiter machtvoll zu machen. Wichtig dabei ist, dass Macht nicht als Nullsummenspiel angesehen wird, bei dem es eine gewisse Menge davon gibt, die unter Individuen verteilt werden muss. Vielmehr begreift man sich als kooperative Gemeinschaft, in der die Überzeugung herrscht, dass man selbst mehr Macht haben kann, wenn der andere mehr Macht hat. Die Ansicht, dass Menschen

⁸ Genauere Ausführung zu Praktiken der Selbstführung können in komprimierter Art und Weise S.142/143 in Lalouxs Werk entnommen werden.

unterschiedliche Ebenen von Macht erhalten können, wobei gleichzeitig jeder und jede machtvoll sein kann, beschreibt Laloux als scheinbares Paradoxon. Letztendlich entstehen in evolutionären Organisationen dadurch natürliche, sich entwickelnde und überlappende Hierarchien, die sich eher auf Basis von Fähigkeiten, Fachwissen und Anerkennung bilden und nicht mehr durch ein Organigramm künstlich vorgeschrieben werden (2015, S.139).

Um seine Ausführungen zu Selbstführung abzuschließen und die Relevanz dieses Ansatzes zu unterstreichen, wehrt sich Laloux auch gegen den vielgehegten Irrglauben, dass sich Selbstführung noch in der Experimentierphase befindet (2015, S.141). Mit zahlreichen Beispielen erfolgreicher Organisationen wie W.L. Gore⁹, Whole Foods oder dem Orpheus Chamber Orchester, die alle das Konzept seit Jahren verinnerlicht haben und in ihren jeweiligen Branchen als absolute Vorzeigemodelle gelten, verdeutlicht Laloux, dass Selbstführung bereits jetzt als absolut zukunftsweisendes Modell anzusehen ist, das dank der basisdemokratischen Sozialisierung von aufkommenden Generationen durch das Internet immer mehr Einzug erhalten wird.

Aufgrund des Fokus auf die Führungsstrukturen von zukunftsfähigen Organisationen, der dieser Arbeit zu Grunde liegt, werden im Folgenden die anderen beiden Gedanken-Durchbrüche lediglich kurz zusammenfassend dargestellt.

4.2.2. Durchbruch 2: Ganzheit

„Wir haben Geschwindigkeiten entwickelt, aber wir haben uns selbst eingesperrt. Die Maschinerie, die Überfluss schafft, hat uns bedürftig zurückgelassen. Unser Wissen hat uns zynisch gemacht, unsere Klugheit hart und unfreundlich. Wir denken zu viel und fühlen zu wenig. Mehr als die Maschinerie brauchen wir Menschlichkeit; mehr als Klugheit brauchen wir Freundlichkeit und Sanftmut. Ohne diese Eigenschaften wird das Leben

⁹ Produktionsbetrieb in der Chemiebranche, der durch die Gore-Tex-Fasern bekannt wurde.

gewalttätig und alles wird verloren sein.“ (Charles Chaplin, 1940 in „Der große Diktator“ , zitiert nach Laloux, 2015, S. 175)

In vielen Organisationen haben Menschen das Gefühl, ein Teil ihres Selbst zurück lassen zu müssen, wenn sie den Weg zur Arbeit antreten. Der Pädagoge und Autor Parker Palmer formuliert dies noch eine Stufe drastischer: *„Man kann eine Organisation nach der Anzahl der Lügen bewerten, die man leben muss, um Teil davon zu sein.“* (Palmer in Laloux, 2015, S.144). Laloux spricht hierbei von einer professionellen Maske, die von Individuen aufgesetzt wird, um den rationalen Anforderungen und den Erwartungen des Berufs gerecht zu werden. Oft wird dies für Laloux durch eine eher maskuline Haltung der Entschlossenheit deutlich, die Zielorientierung und Stärke ausdrückt und Dinge wie Zweifel und Verletzlichkeit unterdrückt. Der feminine Aspekt des Selbst, der sich durch Fürsorge, Reflexion und Feinfühligkeit auszeichnet, wird am Arbeitsplatz allzu oft geleugnet oder vermieden (2015, S.144).

Evolutionäre Organisationen entwickeln Arbeitsumfelder, in denen sich Individuen dazu eingeladen fühlen auch am Arbeitsplatz voll und ganz ihr Selbst zu entdecken. Sobald Menschen ihr Selbst auch für andere öffnen und somit den Mut beweisen, Raum für Zweifel und eine gewisse Verletzlichkeit zu lassen, werden durch ein authentisches Miteinander kraftvolle Energien in der Organisation freigesetzt. Wenn Organisationen es schaffen Individuen solche Arbeitsatmosphären zu bieten, in denen sie sich sicher fühlen und somit die Suche nach ihrer eigenen Ganzheit unterstützen, indem sie ihr ganzes Wesen zeigen können, so entstehen als Folge daraus viele Potentiale, die reich an Energie und Kreativität sind und wiederum positiv auf die Organisation abstrahlen (vgl. Laloux, 2015, S.147 ff.).

Wichtig dabei ist die Ansicht, dass es nicht die Aufgabe der Organisation ist Menschen zu entwickeln, sondern den Menschen durch ihr Tun in der Organisation die Möglichkeit gegeben wird sich zu entwickeln. Ohne zu detailliert auf die einzelnen Praktiken und Prozesse dieses Gedanken Durchbruchs eingehen zu wollen, kann festgehalten werden,

dass es bei dem Aspekt der Ganzheit in erster Linie darum geht, Räume zu schaffen, in denen sich Mitarbeiter als Mensch fühlen und begegnen können¹⁰. Konkret reicht dies von speziellen Werte-Meetings (vgl. Laloux, 2015, S.155) und spezifischen Praktiken bei Besprechungen (vgl. Laloux, 2015, S.164 ff.), in denen man bewusst Raum schafft für Momente der gegenseitigen Wertschätzung und Achtsamkeit, über eine einladende und persönliche Gestaltung der Architektur am Arbeitsplatz (vgl. Laloux, 2015, S.168f.), bis hin zu Reflexionsrunden mit kollegialer und individueller Beratung (vgl. Laloux, 2015, S.155ff.). Gemeinsames soziales und ökologisches Engagement ist ebenso ein Faktor (vgl. Laloux, 2015, S.171 ff.). Darüber hinaus gestaltet sich bei evolutionären Organisationen der Einstellungsprozess von neuen Mitarbeitern so, dass an Stelle von Mitarbeitern aus der Personalabteilung, die zukünftigen Teamkollegen die Gespräche führen und dabei die innere Haltung und Persönlichkeit eine ebenso wichtige, oder gar wichtigere Rolle, spielt, wie die Fähigkeiten und Erfahrung eines Bewerbers (vgl. Laloux, 2015, S.175ff.). Eine weitere Besonderheit, die im Rahmen der Ganzheit einer Organisation zu erwähnen ist, ist der Prozess des Onboarding, also dem Prozess des Ankommens eines neuen Mitarbeiters in der Organisation (vgl. Laloux, 2015, S.177ff.). Für diesen Willkommensprozess verwenden evolutionäre Organisationen besonders viel Zeit und Energie, indem neue Mitarbeiter eine Form des Trainings durchlaufen, das eine Einführung in alle drei Gedankendurchbrüche von evolutionären Organisationen darstellt. Dies hilft Neuankömmlingen die neue Umgebung zu verstehen, sich in ihr zu orientieren und sich von Anfang an als willkommenen Mensch wahrgenommen zu fühlen.

4.2.3. Durchbruch 3: Evolutionärer Sinn

„Wenn die Menschen nur über das sprächen, was sie begreifen, dann würde es sehr still auf der Welt sein.“ - Albert Einstein

¹⁰ Genauere Ausführung zu Praktiken der Ganzheit können in komprimierter Art und Weise S.191/192 in Lalouxs Werk entnommen werden.

Dieser Durchbruch betont die Sinnorientierung von evolutionären Organisationen. Hierbei geht es darum den Sinn zu betrachten, der zur Gründung der Organisation geführt hat und über die Selbsterhaltung dieser hinausgeht (vgl. Laloux, 2015, S.193f.). Bei dieser Betrachtungsweise ist wieder die Leitmetapher eines lebenden Organismus von Relevanz, da die Organisation als eine Einheit mit eigener Energie, Identität, Potential und Orientierungssinn verstanden wird. Sinn wird in evolutionären Organisationen nicht als eine floskelhafte Phrase zur Selbstpräsentation auf Homepage und Jahresberichten verstanden, sondern vielmehr als inspirierende Energie wahrgenommen eine bedeutungsvolle Arbeit zu verrichten und Teil von etwas Großem zu sein. Gewinne werden in evolutionären Organisationen laut Laloux (2015, S.197f.) lediglich Nebenprodukte. Damit steht er mit dem Psychologen Viktor Frankl (1989) im Einklang, der überzeugt davon ist, dass Erfolg nicht verfolgt werden kann, sondern man ihm eher folgen muss, da er sich, als ein Nebeneffekt der eigenen persönlichen Hingabe an einen Sinn, der größer ist als man selbst, ganz von selbst einstellt.

Grundsätzlich geht es bei dem Großteil der Praktiken darum, die Mitarbeiter wieder für das Spüren zu sensibilisieren, also für deren Fähigkeit in die Organisation und deren Bedürfnisse hineinzuhorchen und darauf basierend ihre Handlungen und Entscheidungen im Sinne der Organisation auszurichten (vgl. Laloux, 2015, S. 200f.). Die Intuition eines Menschen wieder für dessen Handlungen zu stärken ist dabei ein zentraler Bestandteil und kann unter anderem mit der Integration meditativer Praktiken im Arbeitsalltag von einer Organisation unterstützt werden (vgl. Laloux, 2015, S. 204f.). Die Schwierigkeit dabei ist, dass die Mitarbeiter den kollektiven Sinn der Organisation im Fokus behalten und nicht beginnen ihre individuellen Gefühle und Wünsche auf die Organisation zu projizieren. Hierfür schlägt Laloux verschiedene Gruppenprozesse vor, die sozusagen als Korrektiv dienen, indem sie den Fokus immer wieder auf die Organisation, deren Bedürfnisse und deren Sinn legen (2015, S.206 ff.).

Laloux versteht die Mitarbeiter, inklusive der Führung, der Gründer und Besitzer als Begleiter einer Organisation, die für ihn ein Instrument darstellen, „das auf das tiefe

creative Potenzial einer Organisation hört und ihr hilft, ihre Aufgaben in der Welt zu verwirklichen“ (2015, S.223). Wichtig ist bei diesem letzten Gedanken-Durchbruch zu betonen, dass diese Perspektive, auch nach Laloux, die neueste und sicher ungewohnteste Sichtweise auf zukunftsweisende Organisationen darstellt und man zum jetzigen Zeitpunkt wahrscheinlich noch nicht all ihre Implikationen verstehen kann (2015, S.223). Aus den Beobachtungen, die Laloux bei seinen zwölf Organisationen gemacht hat, konnte er jedoch schon die ein oder andere konkrete Praktik feststellen, in denen sich der Gedankendurchbruch des Hörens auf den evolutionären Sinn einer Organisation manifestiert¹¹.

4.3. Notwendige Bedingungen von integral evolutionären Organisationen

Nach Erläuterung der drei Gedankendurchbrüche und deren Manifestierung in der Ausgestaltung von Organisationen, stellt sich die Frage welche notwendigen Bedingungen bestehen müssen, um eine evolutionäre Organisation in beschriebenem Sinne zu gestalten. Um sein Buch als praktikablen Leitfaden für die Gestaltung von zukunftsweisenden Organisationen zu etablieren, hat sich Laloux intensiv mit dieser Frage beschäftigt. Mit seinen Untersuchungen, die die Grundlage dieses Buches darstellen, ist er zu der Erkenntnis gekommen, dass es lediglich zwei wesentliche Grundbedingungen für die Gestaltung von integral-evolutionären Organisationen gibt: Zum einen ist es elementar, dass die Weltsicht und die Ebene der psychologischen Entwicklung des leitenden Managements in Form des Geschäftsführers oder der Geschäftsführerin der integral-evolutionären Bewusstseinsstufe entsprechen. Mehrere Beispiele aus Lalouxs Beobachtungen zeigen zudem, dass es bei dem erweiterten Führungsteam ausreicht, dass eine kritische Masse von Führungskräften aus Laloux

¹¹ Genauere Ausführung zu Praktiken des evolutionären Sinns können in komprimierter Art und Weise S.224/225 in Lalouxs Werk entnommen werden.

fünftem Paradigma handelt und somit der gesamten Organisation entsprechende Handlungsweisen und Ansichten aufzeigt (2015, S.235).

Zum anderen ist es von Relevanz, sofern Geschäftsführung und Eigentum getrennt sind, dass der oder die Eigentümer die integral-evolutionäre Weltsicht verstehen und leben. Dies ist Laloux's Erfahrung zu Folge gerade im Falle von schwierigen Zeiten der Transition sehr wichtig, in denen aus Angst vorm Scheitern, die Eigentümer oft die Kontrolle wieder erlangen möchten, was meist in einen Rückfall in strikt hierarchische Mechanismen resultiert (2015, S.235f.). So lange die Ergebnisse ihren Vorstellungen entsprechen, werden die Eigentümer unabhängig ihrer Weltsicht die neue Entwicklung mitgehen, jedoch ist eine tiefe und krisenresistente Überzeugung von dieser Entwicklung zu einer integral-evolutionären Organisation für eine langfristig erfolgreiche und ganzheitliche Entwicklung notwendig.

Zusammenfassend kann man diese beiden Bedingungen in einem entscheidenden Faktor, nämlich der Weltsicht, aus dem Führung und Eigentümer handeln, bündeln. Das dabei entstehende Paradox, dass in evolutionären und somit selbstführenden Organisationen, die Geschäftsführung zugleich weniger wichtig, jedoch in Bezug auf deren Gestaltung wichtiger ist als in herkömmlichen Organisationen, räumt Laloux ein. Er begreift die Geschäftsführung als unabdingbaren Ermöglicher und Schaffer eines Raumes, in dem es jedoch selbst, aufgrund seiner anschließenden Selbstentfaltung, weniger zu tun und entscheiden gibt (2015, S.238).

Abgesehen von dieser Rolle des Schaffens und Aufrechthaltens eines Raumes für evolutionäre Entwicklungen und der Vorbilds-Funktion durch das Verhalten, das einer integral evolutionären Weltsicht entspricht, wird der Geschäftsführer als herkömmlicher Kollege angesehen, der genau wie jeder und jede andere spüren kann, was in der Organisation benötigt wird, Entscheidungen mit Hilfe des Beratungsprozesses trifft oder Teil von Projekten sein kann.

Zudem führt Laloux anhand seiner vielschichtigen Beobachtungen aus, dass weder die wirtschaftliche Aktivität, als auch die Branche, in der eine Organisation operiert, sowie die Größe einer Organisation, noch die geografische Lage im Sinne des kulturellen Hintergrunds, Einfluss auf die Gestaltung einer evolutionären Organisation haben (2015, S.236). Aufgrund des Faktes, dass Laloux ganz bewusst Organisationen unterschiedlichster Art untersucht hat, die sich in den oben genannten Kategorien deutlich unterscheiden, ist es ihm möglich relativ allgemeine Schlussfolgerungen für jegliche Art von Organisation zu ziehen.

4.4. Theoretische Legitimation: Lalouxs Erkenntnisse und das Phänomen des Sinns

Ohne das Phänomen des Sinns näher wissenschaftlich zu definieren, spricht Laloux bereits in seinem Titel von der Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit und generell ist das Thema des Sinns von und in Organisationen ein omnipräsenter Aspekt in seinem Buch. Im Folgenden sollen Lalouxs wesentliche Erkenntnisse in Bezug auf die Gestaltung von sinnstiftenden Formen der Zusammenarbeit in zukunftsfähigen Organisationen mit den in Kapitel 2.1.1 erläuterten wissenschaftlichen Erkenntnissen zu Sinn im Berufsleben in Relation gesetzt werden, um seine Ausführungen auf deren theoretisch-wissenschaftliche Legitimität zu überprüfen. Dies soll anhand der drei Gedanken-Durchbrüche von integral-evolutionären Organisationen und deren jeweiligen Praktiken erfolgen, die zuvor näher erläutert wurden.

In Kapitel 2.1.1 wurde präsentiert, das ausgehend von den fünf identifizierten Dimensionen von Lebenssinn (vgl. Schnell, 2016) wissenschaftliche Untersuchungen ergeben haben, dass man das Sinnerleben am Arbeitsplatz wiederum in folgende vier Hauptaspekte unterteilen kann: *Kohärenz*, *Zielorientierung*, *Bedeutsamkeit* und *Zugehörigkeit* (vgl. Schnell et al., 2013).

Untersucht man nun Lalouxs erster Gedankendurchbruch der Selbstführung auf diese Aspekte, ergeben sich bereits auf den ersten Blick Übereinstimmungen vor allem im Bereich der *Kohärenz* und der *Bedeutsamkeit*. Ein Prinzip der *Selbstführung* ist, dass

Rollen in Organisationen anhand von Fähigkeiten, Talenten und Bedürfnissen von Individuen entstehen und Mitarbeiter innerhalb dieser organisch entstehenden Rollen die volle Verantwortung über ihr Tun tragen. Diese Praktiken bedienen komplett den Aspekt der *Kohärenz*, bei der es kurzgefasst darum geht, dass eine Passung zwischen dem Individuum und dessen Arbeitsrolle vorhanden ist. Darüber hinaus ist in evolutionären Organisationen jedes Organisationsmitglied mit einer gewissen Macht ausgestattet, indem es mit Hilfe des Beratungsprozesses jegliche Art von Entscheidung treffen kann und somit maßgeblich zum Erfolg der Organisation beitragen kann. Dieser Fakt, dass Individuen sich in jeglichen Bereichen im Sinne der Organisation verwirklichen können, steht mit der Sinnquelle der *Bedeutsamkeit* im Einklang, bei der wahrgenommene Gefühle wie Verantwortung, Wirksamkeit, Kompetenz und Unabhängigkeit wichtig sind.

Betrachtet man den zweiten Gedanken-Durchbruch der *Ganzheit*, so erkennt man schnell die Passung mit der Sinnquelle der *Zugehörigkeit*, die sich vor allem durch das Gefühl von Verbundenheit charakterisiert. Das Prinzip der Ganzheit schlägt sich in evolutionären Organisationen vor allem dadurch nieder, dass der Mensch als Ganzes wahrgenommen wird und dafür Arbeitsatmosphären geschaffen werden, in der Mitarbeiter im Rahmen einer sicheren und wertschätzenden Gemeinschaft ihre Ganzheit, im Sinne der vollständigen Persönlichkeit, entdecken können, um diese in ihr tägliches Tun miteinfließen zu lassen. Diese beiden Auffassungen von Persönlichkeit und Gemeinschaft am Arbeitsplatz sind quasi deckungsgleich, womit auch hier eine Kongruenz zwischen Lalouxs Erkenntnissen und den wissenschaftlichen Sinnquellen am Arbeitsplatz feststellbar ist.

Lalouxs dritter und letzte Gedankendurchbruch des *evolutionären Sinns* lässt sich plausibel mit der Sinnquelle der *Zielorientierung* verbinden, bei der es maßgeblich um eine konsequente Verwirklichung der Werte von einer gesamten Organisation geht. Eine wichtige Rolle spielt für das Individuum dabei nicht nur die Kollegen, sondern auch die Führung, von der durch ihre gestaltende Vorbilds-Funktion erwartet wird, ihr Handeln

an den Werte und Normen einer Organisation auszurichten. Da, wie zuvor erwähnt, es bei Lalouxs drittem Gedanken-Durchbruch darum geht, den Sinn einer Organisation zu erspüren und im Fokus zu behalten, um diesen wiederum in ihren Werten und Praktiken zu verankern, bedienen Lalouxs Ausführungen zu diesem Punkt die gleichen Ansprüche und Handlungsweisen wie die Sinnquelle der *Zielorientierung*.

Natürlich beinhaltet jeder der drei Gedankendurchbrüche wiederum viele spezifische Praktiken, die alle einzeln auf ihre Korrespondenz mit der Sinntheorie überprüft werden könnten. Allerdings wurde hier bewusst entschieden die drei Gedankendurchbrüche lediglich in ihrer allgemeinen Natur zu untersuchen, um eine Tendenz zu erkennen, inwieweit Lalouxs Ausführungen anhand von theoretischen Erkenntnissen zum Thema Sinn im Berufsleben legitimierbar sind. Diesbezüglich kann man zusammenfassend sagen, dass der Abgleich der theoretischen Erkenntnisse zum Sinnerleben am Arbeitsplatz von Schnell, Höge und Pollet (2013) mit Lalouxs (2015) Ausführungen zu seinen praktischen Beobachtungen deutliche Parallelen und Übereinstimmungen aufweist.

4.5. Limitationen

Betrachtet man die vorgehenden Ausführungen zur Gestaltung von zukunftsfähigen und sinnstiftenden Organisationen objektiv, so ergeben sich zwei hauptsächliche Limitationen.

Die erste Limitation beruht in der Tatsache, dass mit Lalouxs *Reinventing Organizations* lediglich auf einen von vielen weiteren Ansätzen zur Gestaltung von zukunftsfähigen Organisationen eingegangen wurde. Grund für diese bewusste Entscheidung waren zum einen den inhaltlichen Rahmen dieser Arbeit nicht überspannen zu wollen, zum anderen der große Erfolg dieses Buches, das Lalouxs Ansatz zu einem der momentan meistbeachteten in der Organisationsentwicklungs-Literatur macht und somit aktuell in der Diskussion steht. Diese Aspekte führten der Verfasser zu der Entscheidung, sich

maßgeblich mit Lalouxs Werk zu beschäftigen, um direkt in das Feld der psychologischen Bewusstseinsentwicklung von Organisationen einsteigen zu können.

Die zweite Limitation, die unbedingt zu berücksichtigen ist, liegt in Lalouxs Werk selbst. Indem er seine wesentlichen Erkenntnisse zur konkreten Ausgestaltung von integral-evolutionären Organisationen maßgeblich auf die Beobachtung seiner zwölf Beispielorganisationen stützt, stellt sich die Frage nach der Repräsentativität bzw. der Anwendbarkeit seiner Erkenntnisse auf andere Organisationen. Zwar basiert sein grundsätzlicher Ansatz Organisationen zu begreifen auf theoretisch anerkannten und fundierten psychologische Theorien, jedoch hat Laloux für seine praktische Untersuchung ausschließlich Organisationen ausgesucht, die sich durch überdurchschnittlichen Erfolg auszeichnen, was in jedem Falle zu einem Bias in seinem Sample führt. Um eine möglichst hohe Reliabilität seiner Untersuchung zu erreichen, wären auch Organisationen zu untersuchen gewesen, die sich mit Aspekten wie der Selbstführung oder der eigenen Suche nach Sinn schwertun und bereits kritische Erfahrungen damit gemacht haben. Diese Limitation ist jedoch insoweit ein Stück zu legitimieren, als dass sich Laloux selbst als Anreger und Impulsgeber für neue Entwicklungen im Bereich von zukunftsfähigen Organisationformen begreift. Seine Erkenntnisse und Praktiken, die er in seinem Buch vorstellt, sind lediglich so zu verstehen, als dass sie erfolgserprobte Wege und Möglichkeiten aufzeigen, wie Organisationen sinnstiftende Formen der Zusammenarbeit etablieren und sich somit als zukunftsfähig erweisen können. Diese Haltung ist jedoch notwendig um seinem Anspruch einen allgemeingültigen Leitfaden für jegliche Art von Organisationen zu präsentieren, gerecht zu werden. So sollen seine Erkenntnisse als Ausgangspunkt für weitere Diskussionen oder als Nährboden für weitere Untersuchungen in diesem Bereich verstanden werden. Dies und nicht mehr ist der Anspruch von Laloux, der auch mit dieser Arbeit verfolgt werden soll.

5. Fallstudienanalyse

Nachdem in den vorgehenden Kapiteln die Gestaltung von sinnstiftenden Formen der Zusammenarbeit anhand der OE-Literatur, in Form von Laloux *Reinventing Organizations*, analysiert wurde, soll im Folgenden ein Fallunternehmen für empirische Erkenntnisse aus der Praxis untersucht werden.

Hierbei wurde bewusst eine Organisation ausgewählt, die nicht ausdrücklich nach dem Modell oder den Praktiken von Laloux gestaltet ist, sondern eigene Ansätze zur Gestaltung eines sinnstiftenden Unternehmens verfolgt. Diese haben sich im Laufe der Jahre, nicht zuletzt aufgrund der zahlreichen Arbeitgeber-Auszeichnungen, als sehr erfolgreich erwiesen.

Somit sollen die in Kapitel drei und vier behandelten Ausführungen und Praktiken aus Laloux vielbeachtetem Werk im Anschluss mit den Schlussfolgerungen aus der täglichen Praxis des Fallunternehmens in Relation gesetzt werden, um allgemeine Erkenntnisse anhand dieses Vergleichs zwischen Theorie und Praxis zu der Gestaltung von sinnstiftenden Formen der Zusammenarbeit in zukunftsweisenden Organisationen ableiten zu können.

5.1. Die Forschungsstrategie

Fallstudien zählen primär zu den qualitativen Forschungsstrategien und geben ein individuelles und ganzheitliches Bild der sozialen Welt ab (vgl. Meyer, 2003, S.475).

Eine Fallstudie wird eingesetzt, wenn die Intention besteht aus einem spezifischen Case ein tieferes Verständnis in Relation zu seinem realen Kontext herzuleiten (vgl. Gassmann, 1999).

Die Nähe zu den realen Gegebenheiten eines einzigen Falles zielt darauf ab, wertvolle und aufschlussreiche Erkenntnisse zu erzielen, die oft zu neuen Beobachtungen von

Verhaltensweisen führen (vgl. Yin, 2003), was laut Gassmann (1999) zudem die Relevanz der Forschung fördert.

Laut Yin (2003) sind Fallstudien besonders dann angebracht wenn *Wie-* und *Warum-* Fragen beantwortet werden sollen, um subjektive Faktoren wie Gedanken, Gefühle und Wünsche in die Betrachtungsweise miteinzubeziehen und dem theoretischen Interessengebiet somit so nahe wie möglich zu kommen. Diese Arbeit zielt in Form von der zweiten und dritten Forschungsfrage unter anderem darauf ab, Lalouxs Erkenntnisse in Relation zu der Realität des Fallunternehmens zu setzen, um daraus allgemein Tendenzen und Rückschlüsse für die Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit für zukunftsfähige Organisationen präsentieren zu können. Daher ist ein tiefes Verständnis der Gegebenheiten des Fallunternehmens erforderlich.

Des Weiteren eignet sich die Forschungsstrategie vor allem für die Betrachtung neuer Phänomene oder Forschungsbereiche mit neuen Theorien (vgl. Borchardt & Göthlich, 2009, S.46), was sowohl auf das wenig beforschte Feld der Bewusstseinsentwicklung von und in Organisationen, als auch bei dem erst vor knapp zwei Jahren veröffentlichten Ansatz von *Reinventing Organizations* zutrifft.

Basierend auf dem Charakter dieser Arbeit wurde ein Fallstudienentwurf ausgewählt, um so nahe wie möglich an das theoretische Interessengebiet heran zu kommen und somit relevante Erkenntnisse in Bezug auf die Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit in Organisationen abzuleiten.

5.2. Auswahl des Fallunternehmens

In diesem Punkt wird auf die Auswahl des Fallunternehmens für diese Arbeit eingegangen.

Im Laufe der Arbeit stellte sich heraus, dass ein wahrer Mehrwert, im Sinne eines sinnvollen Beitrags zur Forschung, nicht darin besteht die Praktiken eines Unternehmens, das bereits nach Lalouxs Ansätzen gestaltet ist, nochmal in Relation zu

seinem Werk zu setzen und somit lediglich deren Umsetzung zu analysieren. Vielmehr wird es als interessant erachtet ein Unternehmen zu untersuchen, das sich auch ohne die explizite Anwendung von Laloux's Ansätzen als zukunftsfähig und erfolgreich erweist, in Zusammenhang mit den Erkenntnissen des Belgiers zu setzen.

Aufgrund der Tatsache, dass das Fallunternehmen mehrere Auszeichnungen erhalten hat und in der Region Allgäu bis an den Bodensee für seine hohe Attraktivität als Arbeitgeber bekannt ist, kam das Unternehmen in den Fokus.

Der Fakt, dass das Unternehmen im Jahr 2015 von Great Place to Work¹² bundesweit unter die zehn attraktivsten Unternehmen aus Arbeitgeberperspektive bewertet wurde, war ausschlaggebend, um das Unternehmen hinsichtlich einer Fallstudie genauer zu untersuchen.

Die theoretische Legimitation für die endgültige Auswahl als Fallunternehmen zu der Fragestellung wie sinnstiftende Formen der Zusammenarbeit in zukunftsfähigen Organisationen gestaltet werden können, sind wissenschaftliche Erkenntnisse zur Korrelation zwischen der Zufriedenheit am Arbeitsplatz und dem dortigen Sinnerleben. Mehrere wissenschaftliche Artikel (vgl. Kamdron 2005; Rosso, Dekas & Wrzesniewski, 2010; Wrzesniewski, McCauley, Rozin & Schwartz, 1997) belegen anhand von empirischen Daten, dass das Sinnerleben von Arbeitnehmern am Arbeitsplatz ein maßgeblicher Faktor für deren wahrgenommene Zufriedenheit im Beruf darstellt. Somit kann der Rückschluss gezogen werden, dass das Fallunternehmen als ausgezeichnetes Unternehmen im Bereich der Mitarbeiterzufriedenheit eine sinnstiftende Arbeits- und Führungskultur etabliert hat und somit ein interessantes Untersuchungsfeld für diese Arbeit darstellt.

¹² Great Place to Work® ist ein international tätiges Forschungs- und Beratungsinstitut, das Unternehmen hinsichtlich deren Arbeitskultur anhand von Mitarbeiterbefragungen zu deren Zufriedenheit bewertet und bei der Entwicklung attraktiver Arbeitsplatz- und Unternehmenskulturen unterstützt.

Zudem kann durch den Verfasser aufgrund der Bekanntschaft zum Unternehmen und gemeinsamen Projekten, aus eigener Erfahrung versichert werden, dass das Unternehmen externen Beobachtern und Gästen gegenüber eine positive Strahlkraft hat. Mitarbeiter strahlen eine authentische Zufriedenheit und Motivation aus, was, trotz vieler Beobachtungen und praktischer Erfahrungen mit anderen erfolgreichen Unternehmen, immer wieder aufs Neue vom Verfasser als einzigartig wahrgenommen wird.

5.3. Das Unternehmen

Bei dem Fallunternehmen handelt es sich um ein inhabergeführtes, mittelständisches Familienunternehmen, das sich seit seiner Gründung Anfang der 70er Jahre zu einem führenden Anbieter für berührungslose Sensortechnik etabliert hat. Das Unternehmen mit Sitz in einer Kleinstadt im Allgäu wird mittlerweile in zweiter Generation¹³ von dem Inhaber und Geschäftsführer geleitet und zählt 730 Mitarbeiter. Die Geschäftstätigkeit des mittlerweile international agierenden Zulieferbetriebs umfasst folgende vier Produktbereiche: Bedienelemente, Maschinensicherheit, Füllstandmessung und Sensorik. Das Unternehmen ist in den vergangenen Jahren konstant gewachsen, was laut dem Geschäftsführer *„eng mit der Kombination aus Innovation, Zuverlässigkeit und Flexibilität verknüpft“* ist (Geschäftsführer Fallunternehmen, 2015). Der momentane Umsatz beträgt über 80 Millionen Euro jährlich. Der Geschäftsführer hält als alleiniger Inhaber alle Gesellschafteranteile, wobei er in der Geschäftsführung durch zwei Kollegen unterstützt wird. Mitte dieses Jahres wurde das Unternehmen zu einem Stiftungsunternehmen umgewandelt, um das konsequente gesellschaftliche Engagement in eine nächste Entwicklungsstufe zu bringen. Diese verhältnismäßig frühe Umwandlung in ein Stiftungsunternehmen ist eine erwähnenswerte Besonderheit, die

¹³ Die erste Generation war der mittlerweile verstorbene Gründer und Vater des Geschäftsführers.

der Geschäftsführer mit dem eindrücklichen Satz „Eine Firma muss niemandem gehören.“ (Geschäftsführer Fallunternehmen, 2015) untermauert. Diese Überzeugung ist insoweit als besonders zu beurteilen, als dass im Kontext von Familienunternehmen Besitz aus emotionalen Gründen meistens an mitoberster Stelle steht, was in der Forschung unter dem Konzept des *socioemotional wealth* erfasst wird (Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson & Moyano-Fuentes, 2007). Diese Haltung gibt bereits erste Aufschlüsse zu der Art und Weise wie der Geschäftsführer sein Unternehmen gestaltet und leitet zum nächsten Kapitel über.

5.4. Leitbild und Unternehmenswerte

Im Folgenden wird kurz auf das Leitbild und die kommunizierten Werte des Unternehmens eingegangen. Beobachtungen stützen sich hierbei lediglich auf offizielle Unternehmensbroschüren, Aussagen auf der Homepage und eigene äußerliche Wahrnehmungen des Forschers innerhalb des Unternehmens. Somit sind folgende Erkenntnisse unabhängig von den nachfolgenden Interviews und deren Interpretation zu betrachten.

Bei dem Fallunternehmen gilt die Maxime „Mensch im Mittelpunkt“ (Unternehmensbroschüre, 2016). Als inhabergeführtes Familienunternehmen ist man sich über die Verantwortung für Mitarbeiter, Gesellschaft und Umwelt über die Maße hinaus bewusst, was sich in einer ausgeprägten Unternehmenskultur widerspiegelt, die mehrfach ausgezeichnet wurde. So geht aus seiner Studie von Great Place to Work im Jahre 2013 hervor, dass unglaubliche 97% der damaligen MitarbeiterInnen das Fallunternehmen als Arbeitgeber weiterempfehlen würden (Homepage Fallunternehmen, 2016).

In der Kommunikation durch die unternehmenseigene Wertebroschüre „Füreinander - Miteinander“, wird der Fokus auf familiäre Werte wie Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Zuverlässigkeit gelegt. Durch eine eigene Stellungnahme in Form eines Vorworts kommuniziert der Geschäftsführer, dass der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens

immer mit einem hohen ethischen Anspruch verbunden ist. Das wertschätzende Miteinander im Unternehmen ist dabei ein zentraler Aspekt, das durch eine eigens entwickeltes Wertesystem seinen Ausdruck findet.

Teil des Unternehmensleitbildes ist zudem die Kommunikation einer Kultur der Freiräume und Ermöglichung für alle Mitarbeiter. Dies sei seit Gründung der Firma zu einem Teil der Unternehmensphilosophie geworden und spiegelt sich in einem hohen Maß an Eigenverantwortung der Mitarbeiter wieder.

Diese familiäre und ermöglichende Kultur, die in diversen Broschüren ihren Ausdruck findet, wird bei dem Fallunternehmen zudem durch eine Reihe von Maßnahmen zum Wohle der Mitarbeiter ergänzt und unterstützt, die sich weiterhin positiv auf die Unternehmenskultur auswirken. Beispielhaft dafür stehen Dinge wie ein hochentwickeltes betriebliches Gesundheitsmanagement mit zahlreichen Sport- und Bewegungsangeboten, die Möglichkeit einer individuellen und hochwertigen Arbeitsplatzmitgestaltung, die Förderung von Kinderbetreuung, diverse Festivitäten im Jahr oder eine qualitativ sehr hochwertigen Kantine.

Diese Symbiose aus familiärer Arbeitsatmosphäre und diversen Maßnahmen zum Wohle der Mitarbeiter, führt dazu, dass das Fallunternehmen bereits mehrere Jahre hintereinander als bester Arbeitgeber der Region ausgezeichnet wird. Wie eingangs erwähnt belegte das Unternehmen im Great Place to Work-Ranking des vergangenen Jahres sogar einen Platz unter den zehn besten Arbeitgebern bundesweit (Great Place to Work Deutschland, 2015).

Ein wichtiger Wert, der die Kultur des Fallunternehmens kennzeichnet, ist die Nachhaltigkeit, die auch maßgeblich durch die Unterteilung in die drei Bereiche Ökonomie, Ökologie und soziale Verantwortung in der Unternehmensstrategie verankert ist. Neben zahlreichen Maßnahmen und Engagements im Bereich der Ökonomie und dem Sozialen, ist die Ökologische Dimension besonders hervorzuheben. Die dazugehörige unternehmensweite Kampagne existiert seit 2009 und wird seitdem

in verschiedenen Bereichen stetig weiterentwickelt. Das Unternehmen wurde in den vergangenen Jahren mit dem Umweltpreis des Landes Baden-Württemberg ausgezeichnet und ist in diesem Jahre gemeinsam mit nur fünf weiteren Unternehmen für den deutschlandweiten Nachhaltigkeitspreis nominiert.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Unternehmen externen Beobachtern authentisch den Eindruck vermittelt, dass sich die eigene Kultur nicht ausschließlich anhand von bestimmten Werten festmachen lässt, die lediglich irgendwo auf einer Homepage zu lesen sind oder im Geschäftsbericht hochgepriesen werden, wie man bei vielen Unternehmen oftmals das Gefühl hat. Vielmehr spürt man beim Fallunternehmen, dass es sich um eine wahrhaftig gelebte Kultur handelt, die von den Menschen und ihren jeweiligen Werten täglich neu belebt wird.

5.5. Aktuelle Entwicklungen

Einer der für diese Arbeit relevanten aktuellen Entwicklungen, die Einfluss auf die Gesamtorganisation, deren Werte und dem Führungsverständnis innerhalb des Fallunternehmens haben, ist das Projekt des gemeinschaftlich entwickelten Entlohnungsmodells. Das sich im Verlauf befindende Projekt gibt allen Mitarbeitern die Chance, aufgrund von zuvor geäußerten Kritiken der Belegschaft am vorhergehenden undurchsichtigen Entlohnungsmodell der Firma, sich an der Entwicklung und Etablierung eines komplett neuen Modells einzubringen. Der dafür gebildete Arbeitskreis ist offen zugänglich für alle und umfasst Mitarbeiter aus allen Tätigkeitsbereichen und Hierarchieebenen. Das Pilotprojekt ist ein erstes Experiment, bei dem sich Auszubildende, Produktions-mitarbeiterInnen, leitende Angestellte und Geschäftsführer auf gleicher Entscheidungsebene befinden und auch formal auf Augenhöhe über mehrere Monate hinweg zusammenarbeiten.

Laut vorhergehenden Gesprächen mit den Verantwortlichen ist die dahinterstehende Intention das Konzept der Selbstorganisation von Gruppen ohne jeglichen Bedarf von Entscheidungshierarchien in Form dieses Pilotprojekts auszutesten und von den

Fallstudienanalyse

Erfahrungen hinsichtlich der zukünftigen Etablierung von Strukturen der Selbstführung zu lernen.

6. Methodik

Mit dem folgenden Kapitel wird das methodische Vorgehen der Datenerhebung im Rahmen des Fallunternehmens beschrieben. Die Methodik spielt eine bedeutende Rolle, da sie den weiteren Verlauf der Handlung dieser Arbeit maßgeblich prägt. Die Erläuterung des methodischen Vorgehens wird in drei Teile gegliedert. Zunächst wird mit der Vorstellung der allgemeine Forschungsansatz erläutert *warum* diese Art der Beobachtung gewählt wurde. Anschließend wird genauer vorgestellt *wer* beobachtet wurde, indem auf die Befragten und die Gesprächsführung eingegangen wird. Zuletzt wird die Art und Weise *wie* das Datenmaterial beobachtet wurde erläutert, indem die Analyse des gewonnenen Materials erklärt wird.

6.1. Das Warum: Wahl der Forschungsmethode

Der Forschungsansatz, der dieser Arbeit zu Grunde liegt, entspricht dem der interpretativen Sozialforschung nach Froschauer und Lueger (2003, 2009). Laut den Autoren ist die qualitative Sozialforschung ein *„kreativer, aber zu begründender und zu reflektierender Entscheidungsprozess.“* (2003, S. 12), die den Anspruch erhebt *„Sinnstrukturen gesellschaftlicher Entwicklungslogiken verstehend zu erforschen“* (2009, S. 205). Das Hauptaugenmerk dieser Forschung richtet sich auf das Subjekt als sozial handelndes, in der Gesellschaft reagierendes Individuum (vgl. Mayring, 2002, S. 19). Der qualitative Ansatz bietet dabei, als untersuchende Forschungsmethode, eine Alternative zur quantitativen Methodik (vgl. Lamnek, 2010, S. 6). Auf Basis der Ziele und Fragen dieser Arbeit wird die Entscheidung für dieses methodische Vorgehen begründet.

Das zu beobachtende Phänomen sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit in Organisationen, erfordert ein tieferes Verständnis von latenten Konstrukten wie Kulturen, Strukturen und Führung in Organisationen. Diese komplexen Variablen erfordern eher eine qualitative Beschreibung und Interpretation von Wörtern, anstatt

eine quantitative Auswertung. Laut Bryman & Bell (2015) wird vorgeschlagen, eine interpretative Perspektive und eine qualitative Methode dort anzuwenden, wo eine soziale Wirklichkeit untersucht werden soll. Da Lalouxs Ansatz mit *Reinventing Organizations*, zu dem die eigenen Beobachtungen anhand des Fallunternehmens in Relation gesetzt werden sollen, auf der Bewusstseinsentwicklung basiert und dies eine schwer quantifizierbare Variable darstellt, wurde sich für diese Arbeit für eine qualitative Methodik entschieden.

Hierzu werden qualitative Interviews geführt. Deren Interpretation erlaubt es die Empfindungen, die sich in den verschiedenen Perspektiven, Überzeugungen und Haltungen gegenüber sinnhafter Arbeitsstrukturen und die Formulierungen dieser, zum eigentlichen Gegenstand der Beobachtung zu machen (vgl. Nassehi & Saake, 2002, S. 82). Dabei stellt die qualitative Methodik den Forscher mit seiner Interpretationskompetenz bei der Beobachtung dieser latenten Konstrukte in den Fokus, wohingegen der quantitative Ansatz sich durch ein vom Forscher unabhängiges Ergebnis charakterisieren lässt (vgl. Nassehi & Saake, 2002, S. 67).

Das Verfahren der Abduktion eignet sich am besten „zur Erlangung innovativer Annahmen“ (Froschauer & Lueger, 2009, S.205), sowie bei der Untersuchung wenig offenkundiger Phänomene. Im Gegensatz zur Deduktion und Induktion stellt die Abduktion, gemäß der Ziele dieser Arbeit, eine Erkenntniserweiternde Schlussform dar (vgl. Froschauer & Lueger, 2009, S.206). So werden abduktiv „gewagte und kreative Schlussfolgerungen von einer Beobachtung auf ein allgemeines Muster und deren Gründe“ gezogen und keine vorab aufgestellte Hypothese deduktiv überprüft, wie es bei der quantitativen Methodik der Fall ist (Froschauer & Lueger, 2009, S. 205f.).

Um die gesammelten Daten auf wichtige Erkenntnisse zu untersuchen, spielt bei diesem Schlussverfahren die *theoretische Sensibilität* des Beobachters eine wichtige Rolle. Sowohl (nicht-) wissenschaftliche Literatur, als auch berufliche und persönliche

Erfahrung, sowie der Forschungsprozess selbst, können zur Erhöhung dieser Fähigkeit beitragen (vgl. Strauss, Corbin & Niewiarra, S. 25ff.).

Klassische Kriterien der Qualitätssicherung einer quantitativen Methodik wie Validität, Reliabilität und Objektivität haben aufgrund dem hermeneutisch interpretativen Charakter der gewählten Forschungsmethode keine Bedeutung (vgl. Froschauer & Lueger, 2003, S. 165). Der durch hermeneutische Interpretationsverfahren entstehende Vorteil besteht darin, dass sie „einen Zugang zu jenen latenten Sinnstrukturen ermöglichen, die Wahrnehmungen und Handlungsweisen beeinflussen.“ (Froschauer & Lueger, 2009, S.151). Laut Froschauer und Lueger (2009, 204) bedarf es jedoch gerade bei hermeneutisch geleiteter Forschung aufgrund der wissensbasierten Vorgangsweise eine sorgfältigen Absicherung der Geltungsbegründung ihrer Ergebnisse im Sinne spezifischer Komponenten der Qualitätssicherung. Bei dem gewählten Forschungsansatz sind Maßnahmen der Qualitätssicherung innerhalb von drei Ebenen integriert: der methodologischen und verfahrenstechnischen Ebene, der Ebene des Forschungsprozesses und der Ebene des Wissenschaftssystems (vgl. Froschauer & Lueger, 2009, 201f)¹⁴. Auf sie wird in folgenden Ausführungen nochmal Bezug genommen.

6.2. Das Wer: Die Gespräche

Die Selektion der Gesprächspartner für die qualitativen Interviews erfolgte am Prinzip des *theoretischen Samplings* nach Glaser (1998, S. 53). Bei der Auswahl von verschiedenen Gesprächspartnern spielen laut Froschauer und Lueger (2009, S. 148) grundsätzlich zwei wichtige Auswahlkriterien eine entscheidende Rolle, die zusätzlich zur Ergebnisabsicherung dazu beitragen, die interne Heterogenität ausgewählter Perspektiven zu berücksichtigen:

¹⁴ Auf Seite 201-204 werden die qualitätssichernden Aspekte der drei Ebenen detailliert beschrieben, worauf in dieser Arbeit jedoch nicht weiter eingegangen wird.

„(a) die Auswahl nach der Chance, möglichst viel über wichtige Themen, bisherige Lücken in der Interpretation oder unklare Annahmen zu erfahren. (b) Dazu kommen die Anforderungen des theoretischen Samplings (Glaser/Strauss 1998: 53ff.) nach Ähnlichkeit (Wer agiert aus einer vergleichbaren Position und müsste daher die vorläufigen Erkenntnisse bestätigen?) und Differenz (Welche Gespräche müssten ganz andere Ergebnisse sichtbar machen?).“ (Froschauer & Lueger, 2009, S. 148).

Diese Maßnahmen zur Qualitätssicherung nehmen auch in Bezug auf die *grounded theory* (vgl. Glaser et al., 1995) eine wichtige Position ein. Der Vorgang der Erhebung der Daten findet gleichzeitig zu deren Interpretation statt, d.h. es gibt einen sich ständig wiederholenden Wechsel von der Erhebung der Daten und ihrer Analyse und Auswertung. Dieses parallele Vorgehen führt man so lange fort bis eine sog. *theoretische Sättigung* erreicht ist, die Froschauer und Lueger (2003, S. 30) als schrittweise Einbeziehung neuer Daten in die Analyse beschreiben, die so lange fortgesetzt wird, bis sich die darauf basierenden Interpretationen stabilisieren und weitere Analysen zu keine neuen Erkenntnisse mehr führen.

Hierzu wurden innerhalb des Unternehmens Personen befragt, die im Sinne der Heterogenität des theoretischen Samplings, alle aus unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern und Hierarchieebenen stammen.

Folgende Personengruppen wurden innerhalb des Fallunternehmens befragt:

- Auszubildende
- Mitarbeiter (aus Verwaltung und Produktion)
- Führungsverantwortliche
- Geschäftsführer

Bei dem Großteil der bewusst heterogen ausgewählten Personen handelt es sich um sog. *feldinterne Handlungsexperten*: Experten ihres eigenen Aktivitätsbereichs (vgl. Froschauer & Lueger, 2009, S. 146). Aufgrund des eng abgesteckten Untersuchungsfelds, das sich in dieser Arbeit rein auf das interne Unternehmen

beschränkt und dessen externe Stakeholder nicht miteinbezieht, könnte man jedoch auch argumentieren, dass es sich bei den Führungskräften, als vermittelnde Personen zwischen Mitarbeiter und Geschäftsführer, bis zu einem gewissen Grad auch um *feldinterne Reflexionsexperten* handeln könnte (vgl. Froschauer & Lueger, 2009, S. 146). Zum einen sind die befragten Führungskräfte aktive Akteure bei der Gestaltung von Arbeitsstrukturen und deren Ausführung und verfügen somit über Wissen, das durch ihre subjektiven Relevanzstrukturen bedingt ist. Zum anderen haben sie auch eine Vermittlungsfunktion inne zwischen unterschiedlichen Anspruchsgruppen. Somit könne man im Sinne von Froschauer und Lueger argumentieren, dass ihr Wissen reflexiver und abstrakter ist als konkretes Handlungswissen (2003, S. 38).

Tabelle 1: Zusammensetzung der Samples

Nr.	Interviewpartner	Personengruppe	Position
1.	B01	Auszubildende	Auszubildender Feinmechanik
2.	B02	Mitarbeiter	Sekretariat
3.	B03	Mitarbeiter	Gruppenleiterin Produktion
4.	B04	Führungsverantwortliche	Leiter Personalwesen
5.	B05	Führungsverantwortliche	Leiter Operations
6.	B06	Führungsverantwortliche	Leiter Produktion
7.	B07	Geschäftsführer	Geschäftsführer

Jedes der sieben Gespräche fand als Vorort-Gespräch im Unternehmen statt. Dabei wurden sechs der sieben Gespräche in einem extra dafür zur Verfügung gestellten Seminarraum des Unternehmens durchgeführt. Ein Gespräch wurde an dem jeweiligen Arbeitsplatz (Büro) des Befragten geführt. Die Befragung erstreckte sich über den

Zeitraum von Ende September bis Mitte Oktober 2016 und begleitete somit die Hauptforschungsphase.

Allgemein nutzen laut Froschauer und Lueger (2003, S.39) qualitative und daher offene Forschungsgespräche dazu über den „*kommunikativen Zugang zum Feld*“ die Mitglieder eines sozialen Systems zu animieren aus Eigeninitiative ihre Expertise zu demonstrieren und somit ein Teil des Forschungsprozess selbst zu organisieren. Das dabei entstehenden Datenmaterial aus den Gesprächen kann drei Funktionen erfüllen: die genaue *Deskription* eines Phänomens, die *Inspektion* eines sozialen Phänomens in dessen Kontext und die *Reflexion* bestimmter Themen, sowie die Generierung neuer Sichtweisen zu diesen (vgl. Froschauer & Lueger, 2003, S.40).

Um die Aspekte, die für die Befragten wichtig sind in den Vordergrund der Gespräche zu stellen, wurden eine Mischung aus halb-strukturierten und unstrukturierten Gesprächen geführt, die eine möglichst große Offenheit des Gesprächsrahmens ermöglichen. Der Fakt, dass der Interviewer eher in den Hintergrund rückt, um den befragten Personen einen möglichst großen Raum zu bieten, ist eine wichtige Charakteristik qualitativer Forschungsinterviews, die den Befragten gleichzeitig ermöglicht dem Gespräch eine eigene (Antwort-)Struktur zu geben (vgl. Froschauer & Lueger, 2003, S.15f.).

Die Beobachtungen, welchen Aspekten die Befragten eine hohe Relevanz zuschreiben, welche Perspektiven sie einnehmen und die Art und Weise wie sie Dinge charakterisieren, liefert dem Forscher differenziertes Wissen zu dem Untersuchungsfeld (vgl. Froschauer & Lueger, 2009, S. 145f.). Dabei stammen die interessanten Erkenntnisse neben den konkreten Inhalten auch maßgeblich aus Beobachtungen der Art und Weise wie die Befragten Dinge ausdrücken, sowie *warum* sie diese so ausdrücken (vgl. Froschauer & Lueger, 2003, S. 16f.).

Um diesem offenen Gesprächsrahmen und dessen Intuition gerecht zu werden, wurde bei allen der sieben Interviews lediglich eine zuvor definierte Einstiegsfrage gestellt, die

den Gesprächsfaden aufnehmen und den Redefluss des Befragten anregen sollte (vgl. Froschauer & Lueger, 2003, S. 69). Hierbei ist laut den Forschern wichtig, dass diese Einstiegsfrage an die konkrete Lebenswelt der Befragten anschließt, was mit folgender allgemeinen Frage sichergestellt wurde: *Erzählen Sie von Ihrer Arbeit im Unternehmen?* Um den Antwortrahmen etwas abzustecken wurde diese Frage teilweise wie folgt ergänzt: *Erzählen Sie von Ihrer Arbeit im Unternehmen im Hinblick auf Ihre Tätigkeit und Rolle, Ihr Selbstverständnis und Ihren Antrieb?* Zudem wurden zwar weitere Fragen als Leitfaden (siehe Anhang A05) vorab entwickelt, jedoch stand der dynamische Verlauf der Gespräche, der durch die individuellen Antworten der Befragten entstand, im Fokus und formte jedes der Gespräche individuell. Ansonsten wurde im Sinne einer freien Gesprächsführung situativ auf die Aussagen reagiert, um deren Inhalte zu präzisieren oder das Gespräch fortzuführen (vgl. Froschauer & Lueger, 2003, S. 78). Im Sinne der zuvor erwähnten Qualitätssicherung wurden im Laufe der verschiedenen Gespräche bewusst Aspekte wie z.B. der der (Selbst-)Führung vertieft, die sich aus dem jeweiligen Forschungsstand und den zuvor geführten Gesprächen ergeben haben (vgl. Froschauer & Lueger, 2009, S.13).

Jedes der sieben Gespräche wurde vollständig und gemäß der Aussprache der Befragten transkribiert (vgl. Anhang A06 – A12, jeweils a). In Anlehnung an Froschauer und Lueger (2003, 223f.) wurden folgende Richtlinien für die Gesprächstranskription berücksichtigt: Pausen werden mit pro Sekunde ein Punkt notiert (Bsp.: ...), nichtverbale Äußerungen in runder Klammer angegeben (Bsp.: B01 räuspert sich) und Unverständliches durch Punkte in einer Klammer gekennzeichnet (Bsp.: (...)). Die Befragten und der Name des Unternehmens wurden anonymisiert.

6.3. Das Wie: Die Analyse der Daten

Dieser dritte und letzte Abschnitt des Methoden-Teils geht auf die Analyse des Datenmaterials aus den Gesprächen ein. Das daraus gewonnene Textmaterial wurde hauptsächlich mittels einer Themenanalyse (siehe Anhang A06 – A12, jeweils b), aber

auch einer Feinstrukturanalyse untersucht (siehe Anhang A13 – A16). Da Erkenntnisse aus den zwei Analyseverfahren sich ergänzen, wurden parallel mit diesen gearbeitet. Während der Forscher bei der Feinstrukturanalyse lediglich als Beobachter einer Interpretationsgruppe aktiv war, wurde die Themenanalyse vollständig in Eigenregie des Forschers durchgeführt.

Die aus der Feinstrukturanalyse gewonnenen Erkenntnisse, erlauben die anfänglichen Interpretationen, die aus dem manifesten Inhalt der Themenanalyse stammen, kritisch zu relativieren. Dies stellt eine weitere qualitätssichernde Maßnahme im Rahmen des gesamten Forschungsprozesses dar. Dieses Überprüfungsverfahren erlaubt dem Forscher nämlich anfängliche, alleine getroffene, Interpretationen nochmal der mehrstimmigen Abwägung der Fokusgruppe entgegenzustellen und somit eigene vorschnelle Deutungen zu vermeiden. Somit wird die rein inhaltliche Ebene der Gespräche, durch die Ebene der potentiellen Bedeutung dieser Inhalte ergänzt, was einer interpretativ orientierten Analyse gerecht wird (vgl. Froschauer & Lueger, 2003, S.110)

Im Folgenden sollen die beiden Analyseverfahren nochmals erläuternd zusammengefasst werden, wobei die Themenanalyse als hauptsächliche Methode und die Feinstrukturanalyse als ergänzende und qualitätssichernde Methode angesehen wird.

6.3.1. Feinstrukturanalyse

Das Ziel der Feinstrukturanalyse ist es, Sinngehalte zu erfassen, die in der selektiven Abfolge kleinster Gesprächseinheiten wiederkehren und somit latente Sinnzusammenhänge, die sich relativ unabhängig von den Motiven und Intentionen der Befragten konstituieren, aufzuspüren (vgl. Froschauer & Lueger, 2003, S.110). Grundannahme hierbei ist, dass die Wortwahl einer Sinneinheit mehr Hinweise auf deren Bedeutung enthält, als mit einer reinen wörterbasierten Analyse herauszufinden ist und, dass keine Aussage in einem Gespräch zufällig ausgesprochen wird, sondern

auch kleinste Textstellen Informationen über relevante Thema enthalten (vgl. Froschauer & Lueger, 2003, S.102). Dieses Analyseverfahren erweitert laut Froschauer und Lueger die Wahrnehmungsfähigkeit, die die Sensibilität des Forschers für alternative Möglichkeiten der Bedeutung steigert, die prinzipielle Offenheit gegenüber einer hermeneutischen Interpretation eines Textabschnitts fördert oder auch potentielle blinde Flecken durch weitere Beobachtungsperspektiven einschränkt (vgl. Froschauer & Lueger, 2003, S.112).

Sobald mehrere Verfahren der Textinterpretation im Forschungsprozess ihre Anwendung finden, empfehlen Froschauer und Lueger die Feinstrukturanalyse aus Gründen der Qualitätssicherung als erstes Verfahren anzuwenden (2003, S.112).

Um die Feinstrukturanalyse mit der Interpretationsgruppe durchführen zu können, wurde von einer, am Forschungsprozess unbeteiligten, Person aus den transkribierten Daten aller sieben Gespräche Textteile ausgesucht und diese in die eingangs erwähnten Sinneinheiten aufgeteilt, die den Anforderungen von Froschauer und Lueger entsprechen (2003, S.112f.).

Anschließend folgt anhand dieser Sinneinheiten die interpretative Analyse von der Fokusgruppe, die sich aus fünf Personen zusammensetzte. Die Altersstruktur der Teilnehmer war genauso wie die beruflichen Hintergründe heterogen. Bis auf eine Ausnahme war keinem der Teilnehmer die angewandte Analysemethode bekannt. Die Interpreten nahmen das vorgestellte Analyseverfahren sehr genau und arbeiteten an den zuvor ausgewählten Sinneinheiten sehr konzentriert. Dabei dauerte die komplette Interpretation dieser kleinen Textstellen im Durchschnitt 40 Minuten. Aufgrund der zeitlichen Beschränkung der Teilnehmer und der engagierten Bearbeitung, konnten im Rahmen dieser Fokusgruppe drei Sinneinheiten intensiv interpretiert werden.

Aus den Interpretationen der Fokusgruppe konnten neue Ansätze und andere potentielle Bedeutungen des Textmaterials abgeleitet werden, die im folgenden Forschungsprozess berücksichtigt wurden.

6.3.2. Themenanalyse und Kodierparadigma

Gemäß Froschauer und Lueger dient dieses Analyseverfahren dem Forscher hauptsächlich dazu, sich einen Überblick über die unterschiedlichen Themenfelder zu verschaffen, indem die Hauptaspekte der Aussagen zusammengefasst werden, sowie deren Kontext untersucht wird. Um über die reine Zusammenfassung von Aussagen hinaus etwas tiefer in die Besonderheiten der Gespräche einzudringen, wurde die Variante des Kodierverfahrens gewählt. Diese Strategie eignet sich laut Froschauer und Lueger (2003, S.158) *„zur Aufbereitung von Kontextmaterialien, um etwa die Meinung von externen ExpertInnen zu systematisieren oder Einstellungen von Personen bzw. Gruppen oder Kollektiven zu bestimmten Themen in ihrer Differenziertheit herauszuarbeiten.“*

Alle geführten Gespräche wurden mittels der Themenanalyse untersucht. Dafür wurden zu Beginn alle Textstellen in chronologischer Abfolge in Form des *offenen Kodierens*¹⁵ kodiert. Dieser erste Schritt ermöglicht es dem Forscher eine grundlegende Struktur in das Datenmaterial zu bringen, indem einzelne Textstellen mit Überschriften bezeichnet werden. Hierbei wurden zum einen *konzeptuelle Codes*, die auf theoretischen Konzepten basieren, verwendet, zum anderen fanden aber auch sogenannte *„in-vivo Codes“*¹⁶ ihre Anwendung, die direkt der Wortwahl der Befragten entnommen wurden.

Des Weiteren wurden diese Codes in *Antwortkategorien* unterteilt, die im Laufe der Interpretation stets angepasst wurden und sich maßgeblich an den Achsenkategorien von dem allgemeinen Kodierparadigma von Strauss und Corbin (1990, 1996) orientieren. Diese Kategorien waren: 1) *Kontext* 2) *Ursache* 3) *Handlungsstrategie* 4)

¹⁵ Das offene Kodieren ist als Prozess des Aufbrechens, Untersuchens, Vergleichens, Konzeptualisierens und Kategorisierens von Daten definiert und eröffnet die Forschungsarbeit (vgl. Strauss, Corbin & Niewiarra, 1996).

¹⁶ Darunter verstehen sich Begriffe, die direkt aus der Sprache des Untersuchungsfeldes stammen und das Phänomen meist umgangssprachlich deuten. Diese Codes erlauben einen direkten, durch keine Theorie verstellten Sichtweise zu den Ansichten der Akteure (vgl. Böhm, 1994, S.128).

Beispiel und 5) Nutzen sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit (Phänomen). 1) Stellt das Umfeld oder die Räume dar, in welchem das Phänomen beschrieben wurde. In 2) wurden alle ursächlichen Bedingungen für das Auftreten des Phänomens kodiert. Unter 3) fiel der allgemeine Umgang mit und durch das Phänomen im Sinne von Handlungen, interaktionellen Strategien und Taktiken. 4) umfasst alle von den Gesprächspartnern beschriebenen Beispiele sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit¹⁷. Kategorie 5) wurden direkte Beschreibungen von Konsequenzen zugeordnet, die meist einen möglichen Nutzen beschreiben, der durch das Phänomen entsteht.

Unabhängig von diesen Antwortkategorien wurde im dritten Schritt aus den Gesprächsdaten und deren Codes sog. *Hauptkategorien* gebildet. Dieser parallel ablaufende Prozess hilft dem Forscher seine anfänglichen Vorwegnahmen über die Daten zu minimieren, indem eine offene Herangehensweise an das Material gefördert wird. Dieses Vorgehen stellt eine weitere *qualitätssichernde Maßnahme* im Forschungsprozess dar, indem die anfänglichen Deutungen des Datenmaterials immer wieder hinterfragt werden. Die gebildeten *Hauptkategorien* wurden für jedes Gespräch entlang der bereits bestimmten *Antwortkategorien* zugeordnet (vgl. Anhang 06A – 12A, jeweils b).

In einem nächsten Schritt wurde entlang der erläuterten *Antwortkategorien* über alle Gespräche hinweg sog. *Achsenkategorien* gebildet, um diese gemäß des *axialen Kodierens* nach Strauss und Corbin (1990, 1996) in Relation zu setzen und die Kategorien miteinander zu verknüpfen¹⁸.

Dieser Prozess führte nochmals zu einer verfeinerten und differenzierteren Betrachtung

¹⁷ Diese sich direkt auf das Phänomen beziehende Darstellungen wurde entsprechend mit „*Beispiel (Phänomen)*“ kodiert. Alle anderen beispielhaften Darstellungen, die nicht direkt das Phänomen beschreiben, jedoch andere, teils damit zusammenhangslose, Beispiele aus dem Unternehmensalltag darstellen, wurden lediglich mit „*Beispiel*“ erfasst und im Memo beschrieben.

¹⁸ Die Achsenkategorien werden im Anhang (A06-A12, jeweils b) in der Spalte „*Achsenkategorie*“ erfasst.

der bereits gebildeten Kategorien und hebt den Analyseprozess auf eine abstraktere Ebene.

Da bereits bei der Bildung der vorhergehenden *Antwortkategorien*, aus Gründen der Klarheit, die Überlegungen von Strauss und Corbin hinsichtlich des axialen Kodierens berücksichtigt wurden, konnte deren allgemeines Kodierparadigma¹⁹ für die weitere Analyse der Daten wie folgt direkt übertragen werden:

Mitarbeiter schauen während ihrer Arbeit nicht auf die Uhr (*Beispiel, Strategie*), weil sie sich innerhalb ihrer Abteilung (*Kontext*) aufgrund der familiären Atmosphäre wohlfühlen (*Ursache*) und ihre Arbeit allgemein als sinnstiftend empfinden (*Phänomen*). Daher kommen sie jeden Tag gerne zur Arbeit (*Konsequenz*).

Für die Beantwortung der Forschungsfragen ist es zentral die Rahmenbedingungen, Gegebenheiten und Handlungsweise zu betrachten, die im Zusammenhang mit sinnstiftenden Formen der Zusammenarbeit beobachtet werden. In der Verknüpfung der Kategorien und deren Daten hat sich daher herausgestellt, dass im Hinblick auf die Forschungsziele dieser Arbeit und aus Gründen der Klarheit der Zusammenhänge, für die Bildung von Schlüsselkategorien ausschließlich die Kategorien *Kontext*, *Ursache* und *Handlungsstrategie* relevant sind²⁰. Die *Konsequenz* aus dem Phänomen, im Sinne eines möglichen Nutzens, rückt für die Gestaltung dieser sinnstiftenden Formen der Zusammenarbeit hingegen in den Hintergrund. Ebenso erweist sich die Einbindung von

¹⁹ Strauss und Corbin (1990, S. 99-107) geben folgendes Beispiel, wobei "Schmerz" als Phänomen gewählt ist: „Man nimmt Schmerzmittel (*Strategie*), wenn man Schmerzen (*Phänomen*) aufgrund eines Beinbruchs hat (*ursächliche Bedingung*), im Krankenhaus (*Kontext*). Nach einer Weile lässt der Schmerz nach (*Konsequenz*).“

²⁰ Im Anhang (A06 – A12, jeweils b) werden diese drei relevanten Achsenkategorien *Kontext*, *Ursache* und *Handlungsstrategie* jeweils mit den römischen Zahlen von I bis III erfasst. Hierbei hat sich der Verfasser im Prozess des axialen Kodierens, aufgrund der thematischen Vielfalt der Interviews, bewusst für ein selektives Vorgehen entschieden, in dem sich das Kodieren lediglich auf drei Achsenkategorien beschränkt. Dies führt dazu, dass nicht jede einzelne Textstelle der drei relevanten Kategorien, sondern lediglich die Mehrheit derer, einer jeweiligen Achsenkategorie zugewiesen werden konnte. Dieses Vorgehen wird als zweckmäßig hinsichtlich der Bildung von Schlüsselkategorien angesehen.

Beispielen als nicht zielführend, da diese Kategorie lediglich beispielhafte Darstellungen des zu untersuchenden Phänomens aus dem Unternehmenskontext erfasst. Die Kategorien *Beispiel* und *Konsequenz* wurden somit im weiteren Vorgehen nicht weiter betrachtet.

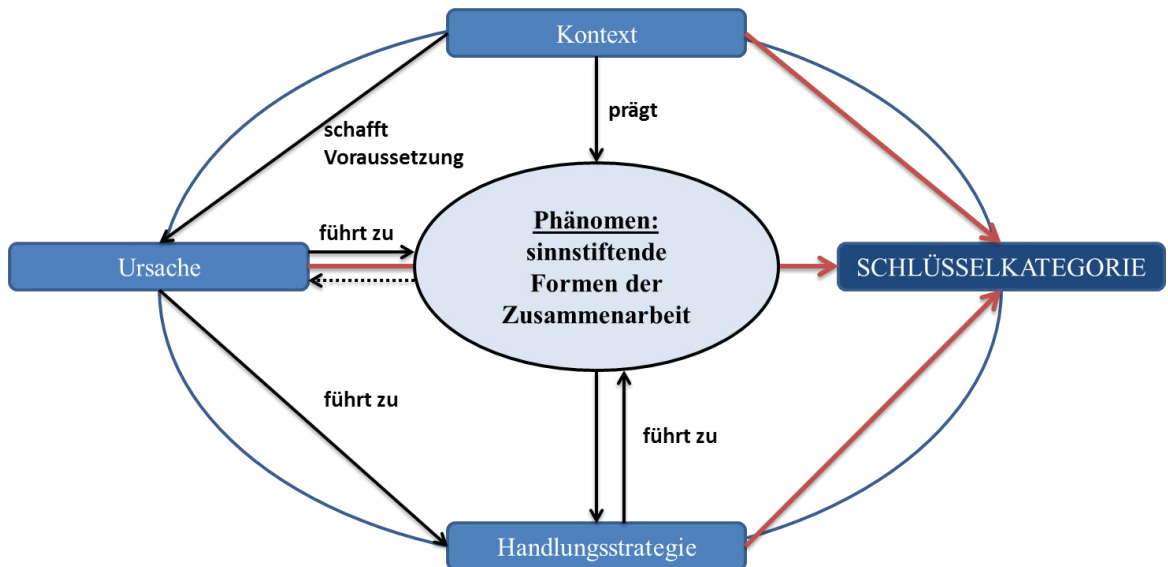


Abbildung 1: Kodierparadigma, eigene Darstellung nach Strauss und Corbin

Folgendes Kodierparadigma ermöglicht es aus den Ausführungen der Gesprächspartner um das zu beobachtende Phänomen herum, die Frage nach der Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit zu beantworten, indem durch das Zusammenwirken verschiedener Achsenkategorien *Schlüsselkategorien* abgeleitet werden.

Dieses komplexe mehrstufige Vorgehen der Kategorienbildung, kann man grundsätzlich mit dem Begriff eines Verdichtungsprozess zusammenfassen, in dem man durch unterschiedliche Perspektiven auf das Material dessen Daten immer weiter verdichtet. So dient der erste große Schritt des *offenen Kodierens* zu einer ersten groben Durchsicht und thematische Erfassung der Daten. Der nächste Schritt ist die Bildung von *Antwortkategorien*, die auf Basis der offenen Codes maßgeblich eine strukturierende Funktion, anstatt eine thematische Vertiefung hat. Bei der parallel ablaufenden und

davon unabhängigen Bildung von *Hauptkategorien* rückt jedoch die Beschreibung der thematischen Eigenschaften und Charakteristiken der Daten wieder in den Vordergrund, womit diese weiterhin verdichtet werden. Dies unterstützt den Forscher bei erneuten Anpassungen bezüglich der Zuordnung seiner *Antwortkategorien*. Im nächsten Schritt erfolgt das *axiale Kodieren*, bei dem durch die Bildung von *Achsenkategorien* die bis dahin verdichteten Daten in Beziehung gesetzt werden und der Fokus auf das Relationale zwischen den Daten gelegt wird. Durch dieses Zusammenwirken der *Achsenkategorien* im Sinne des Kodierparadigmas entstehen dann durch eine erneute Verdichtung der Daten in dem letzten Schritt des *selektiven Kodierens* die *Schlüsselkategorien*, die für die Beantwortung der Forschungsfragen relevant sind (vgl. Böhm, 1994, S.126-137).

7. Ergebnisdarstellung

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Fallstudienanalyse dargestellt. In einem ersten Schritt wird auf die *Auffälligkeiten* im Forschungsprozess eingegangen, um in einem anschließenden zweiten Schritt *aufgefundene Zusammenhänge* zwischen den Daten und bereits vorgestellten Theorien aus dem wissenschaftlichen Kontext zu beleuchten. Auf Basis dieser Ausführungen werden in einem dritten Schritt die Erkenntnisse aus der Fallstudienanalyse verknüpft und zu Ergebnissen *aufbereitet*, um anschließend die Beantwortung der Forschungsfragen in Form von Thesen einzuleiten.

7.1. Auffälligkeiten im Forschungsprozess

Die Beleuchtung von Auffälligkeiten, die sich innerhalb des Forschungsprozesses dem Forscher ergeben haben, stellt einen entscheidenden Schritt im interpretativen Ansatz dieser Arbeit dar. Im Folgenden werden solch wahrgenommene Auffälligkeiten im Forschungsfeld und in den geführten Interviews erläutert. Die Ausführungen konstituieren sich aus Wahrnehmungen des Forschenden bei der Erhebung der Daten und ihrer Analyse. Dieser erste Schritt bildet somit die Basis für das weitere interpretatorische Vorgehen.

Aufgrund einer partnerschaftlichen Beziehung zwischen dem Fallunternehmen und der im Prolog erwähnten Organisation des Forschenden, erfolgte die Kontaktherstellung zu dem Fallunternehmen über den Verfasser selbst. Der maßgebliche Ermöglicher und Kontaktpunkt war der Geschäftsführer des Fallunternehmens B07, der die weiteren Kontakte zu den Führungsverantwortlichen B04 (Personal), B05 (Operations) und B06 (Produktion) herstellte. Dieser ermöglichte dem Verfasser wiederum weitere Vernetzungen zu folgenden Gesprächspartnern: B04 stellte den Kontakt zu B02 (Sekretariat) her, B05 ermöglichte den Austausch zu B01 (Auszubildender) und B06 stellte den Kontakt zu B03 (Gruppenleiterin Produktion) her. Durch diese jeweiligen Empfehlungen wurde der Zugang zum Feld erleichtert.

Direkt zu Beginn zeigte sich auf der Seite des Unternehmens ein großes Interesse an der zugrundeliegenden Fragestellung dieser Arbeit, was sich in der Verfügbarkeit und Kontaktfreudigkeit des Geschäftsführers widerspiegelte. Auf Basis des Antwortverhaltens in den einzelnen Gesprächen und den zahlreichen Nachfragen über die Veröffentlichung der Ergebnisse, konnte dieses, mit Neugierde gepaarte, Interesse auch bei allen weiteren Gesprächspartnern festgestellt werden.

Eine weitere Beobachtung über das bloße Bestehen dieses Netzwerkes der Zusammenarbeit und dem allgemeinen Interesse am Forschungsfeld hinaus, ist, dass alle der sechs Gesprächspartner (B01 bis B06) in unterschiedlichen Kontexten unaufgefordert und wertschätzend auf den Geschäftsführer B07 zu sprechen kommen und ihn als prägende Konstante für das Unternehmen und die Mitarbeiter sehen. In dieser Auffälligkeit konnten bereits erste Schlüsse auf den grundsätzlichen Umgang mit Führungsverantwortlichen im Unternehmen hinsichtlich der nachfolgenden Analyse gezogen werden.

Wie in Kapitel 6.2 beschrieben, wurden die Gespräche offen und weitestgehend unstrukturiert geführt. Diese Art der Gesprächsführung wurde von den Gesprächspartnern angesichts deren Erzählflusses gut angenommen. An der einen oder anderen Stelle rief die Offenheit und Selbststrukturierung der Gespräche jedoch auch Unsicherheiten und Verwirrung bei den Gesprächspartnern hervor. Vor allem die Passagen, in denen der Forscher konkret zu dem Phänomen des Sinns im täglichen Tun der Befragten nachhakte, sorgten für Unsicherheiten und Nachfragen. Jedoch wurden die Gesprächspartner immer wieder dazu aufgefordert, sich diesen vermeintlichen Unklarheiten selbst zu stellen und die Fragen auf ihre Weise, nach ihrem Verständnis von Sinn, zu beantworten. Diese Aufforderung zur Reflexion der eigenen Erfahrungen und die anschließende Formulierung in Worten, erwiesen sich als bedeutender Bestandteil in der Erforschung des latenten Phänomens.

7.2. Die Verknüpfung zwischen Datenmaterial und wissenschaftlichem Kontext

Neben den aufgefundenen Parallelen zu Frederic Laloux's Erkenntnissen mit *Reinventing Organizations*, auf die später in Kapitel acht nochmal näher eingegangen wird, konnten vor allem die Muster der in Kapitel 2.1.1 erläuterten Sinndimensionen von Schnell, Höge und Polett (2013) anhand des Datenmaterials wiedererkannt werden. Die Verknüpfung der erhobenen Daten mit Theorien aus wissenschaftlichen Kontexten, soll sich auf die folgende Darstellung dieser Kongruenz beschränken.

Entlang der vier, von Schnell, Höge und Pollet (2013) definierten, Sinnquellen soll im Folgenden beispielhaft anhand von jeweils drei kurzen Textstellen die Überschneidungen der Theorie mit dem aus der Unternehmenspraxis stammenden Datenmaterial gezeigt werden.

Kohärenz:

Der Aspekt der Kohärenz war im Rahmen der Gespräche sicher der Aspekt, auf den wörtlich am wenigsten eingegangen wurde. Grundsätzlich konnte man aber durch die Aussagen und zahlreiche Äußerungen über die eigene Authentizität und den Spaß an ihrer Tätigkeit spüren, dass von den Gesprächspartnern eine meist hohe Passung zwischen der eigenen Person, der Lebenssituation und der ausgeübten Rolle und Tätigkeit empfunden wird.

„[...]das ist das, was ich an meinem Job liebe, ja, das sind sowohl technische, organisatorische oder auch soziale Themen. (I: Mhm, okay.) Mit denen ich da operiere und ... auf diesem Klavier spiele ich ganz gerne. (I: Okay.) In mehreren Oktaven.“ (B05, 3)

„So einfach das Wohlfühlen in der, in der Tätigkeit ...[...] Um die Tätigkeit und ... und um die Person.“ (B02, 17, 18)

„Und bin ... wirklich ganz glücklich mit dieser Aufgabe. (lächelt)“ (B02, 6)

Zielorientierung:

Der Aspekt der Zielorientierung, also die konsequente Verwirklichung des organisationalen Wertekonstrukts innerhalb der Firma, wurde häufig, vor allem in Bezug auf den Geschäftsführer, erwähnt und als eine Erfüllung für die Gesprächspartner wahrgenommen.

„Ja, ich glaube, auf jeden Fall, wenn man das so erzählt hier, ich schaff' bei einem Betrieb, der ... setzt voll auf Nachhaltigkeit, unser Chef fährt keinen fetten Porsche, sondern ... einen Elektro-Tesla. Das sind klar Argumente, da ... kann man sagen, ja, was macht ihr für die Umwelt? Und da kann man dann schon so ... kriegt man ein Grinsen ins Gesicht und denkt sich, ja ... gutes Unternehmen rausgesucht. [lächelt]“ (B01, 26)

„Themen sind ... dass es klare Ziele gibt ... bei [Name Unternehmen] auch, die eigentlich vom ... Herr [Name Geschäftsführer B07] verfolgt wird, von unseren Chefs, aber dann auch ... gleich von uns“ (B03, 10)

„Also ... diese Begegnung dieser Menschen gepaart mit ... ich sage mal, einem Rahmen, der geschaffen wird, ähm ... durch die ... durch den Inhaber oder durch den [Name Geschäftsführer B07], ich glaube, das macht's aus. [I: Mhm.] Und dann ergeben sich die Dinge. Es sind aber ganz ... eigentlich, wenn man mal sieht, ganz banale Sachen, wo man sagt, da gehört einfach nur ... Respekt und Anerkennung gegenüber ... [I: Mhm.] äh, den Mitmenschen dazu ... da gehört irgendwie eine gewisse Offenheit und ein offener Geist dazu. Und dann funktioniert das von alleine.“ (B04, 18)

Bedeutsamkeit:

Der nächste Aspekt der Bedeutsamkeit war ein ganz zentraler Bestandteil von beinahe allen Gesprächen. Für die Gesprächspartner ist es entscheidend, dass ihr Tun im Unternehmen etwas bewirkt und man im Unternehmen dafür als Mensch wertgeschätzt wird.

„So gerade [Projektname], wo jetzt gerade stattfindet, ist halt auch ... dazu da, Feedback zu geben; also gibt mir auch das Gefühl, ich werde gebraucht, ich bin wichtig.“ (B01, 10)

[...] war dann irgendwann an dem Punkt, wo ich mir über-, eben überlegt habe, was möchte ich denn eigentlich mit meiner Arbeit bewirken. (B06, 2)

„Also ... hm. Gebrauchte werden. Ich möchte halt jeden Tag zum Schaffen kommen ... und abends heimkommen und sagen, heute hab ich dem Unternehmen richtig was gebracht. Egal jetzt, was es für eine Tätigkeit später ist, ich möchte einfach das Gefühl haben ... der, meine Führungsperson ist zufrieden mit mir, (!: Mhm.) ich bin in gewisser Weise ... unersetzbar und ... möchte die Sicherheit haben, dass ... ich auch gebraucht werde. Keine Ahnung, was das jetzt ist, wenn ich später in der Produktion bin und einen wichtigen Job hab, mag ich, mag ich nicht das Gefühl haben, dass ich ... morgen durch einen Roboter ersetzt ... werden kann, sondern ich will halt auch ... gebraucht werden einfach.“ (B01, 17)

Zugehörigkeit:

Der vierte und letzte Punkt ist die Zugehörigkeit, die sich maßgeblich durch das Gefühl der Verbundenheit niederschlägt. Auch auf diesen Aspekt wurde in allen Gesprächen eingegangen. Die Gesprächspartner fühlen sich im Unternehmen als Teil einer kollegialen Gemeinschaft, die meistens mit der Metapher der Familie beschrieben wird.

„Weil man das Gefühl hat ... man ist gut aufgehoben. Also man kommt eigentlich wegen der Menschen hierher.“ (B04, 37)

„Im Prinzip schon wie eine Familie, jeder muss seinen Teil dazu beitragen. Und wenn es eine schwere Zeit gibt, dann kann man den Leuten auch helfen. (!: Mhm.) Das ist sozial.“ (B06, 25)

„Also, für mich ist [Name Unternehmen] jetzt eigentlich, muss ich sagen ... trotz dieser jetzt schnellen Größe ... ähm ... trotzdem eigentlich wie eine Familie. ... Also, das ist für mich ganz wichtig.“ (B02, 16)

Die Tatsache, dass sich wesentliche Phänomene aus der Sinnforschung im zu untersuchenden Datenmaterial wiederfinden, spricht für die Relevanz der weiteren Untersuchung der Gespräche in Bezug auf sinnstiftende Formen der Zusammenarbeit. Des Weiteren stellt die Anwendung theoretischer Konstrukte aus der Wissenschaft auf die eigenen Daten eine weitere *qualitätssichernde Maßnahme* im Forschungsprozess dar.

Wie eingangs erwähnt, konnten im Laufe des Forschungsprozess bereits einige Parallelen und Analogien zu den Erkenntnissen aus der Literaturanalyse in Kapitel drei und vier beobachtet werden. Allerdings sollen die Erkenntnisse aus beiden Analysen erst in einem letzten Schritt, nachdem auf die Aufbereitung der Daten in Form der Darstellung der Schlüsselkategorien eingegangen wurde, in Relation gesetzt werden.

7.3. Aufbereitung der Ergebnisse

In diesem Teil des Kapitels, werden die aus dem Datenmaterial stammenden Erkenntnisse verknüpft, um sich dem zugrundeliegenden Phänomen dieser Arbeit von sinnstiftenden Formen der Zusammenarbeit in Form von Thesen anzunähern. Um dem abduktiven Forschungsansatz und dessen Vorgehensweise gerecht zu werden und kreative Schlüsse aus dem Datenmaterial zu ziehen, werden aus Äußerungen zu dem Phänomen sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit unterschiedliche *Achsenkategorien* zu *Kontext*, *Ursachen* und *Handlungsstrategien* zugeordnet, um aus dem Zusammenwirken verschiedener Perspektiven Schlüsselkategorien zu bilden.

7.3.1. Achsenkategorien

Gemäße der Vorgehensweise des axialen Kodierens nach Strauss und Corbin (1996) und dem in Abschnitt 6.3.2 erläuterten Kodierparadigma, wurden anhand der drei ausgewählten Antwortkategorien *Kontext*, *Ursache*, *Handlungsstrategie* Achsenkategorien gebildet (siehe Anhang A17). Für die Bildung dieser Achsenkategorien wurde „nach denjenigen kommunikativen Strategien [gesucht], die es erlauben, die Dinge so darzustellen, wie sie dargestellt werden.“ (Nassehi & Saake, 2002 S.82). Die definierten Achsenkategorien stellen zum einen eine Zusammenfassung der Inhalte der Textstellen aus den Gesprächen dar, zum anderen enthalten sie Bedeutungen sprachlicher Ausdrücke und Erklärungsmuster der Gesprächspartner bezüglich *Kontext*, *Ursache* und *Handlungsstrategien*. Hierfür sollen folgende Textstellen aus den Gesprächen dem Leser beispielhaft einen Eindruck geben.

Achsenkategorien zu Kontext

I. geschützter Raum

Das Unternehmen wird als geschützter Raum wahrgenommen, der den Mitarbeitern das Gefühl von Geborgenheit und Sicherheit vermittelt. Je nach Tätigkeit der Gesprächspartner wird die Wahrnehmung dieses geschützten Raumes entweder auf die eigene Abteilung, jedoch meist auf das ganze Unternehmen bezogen.

„äh ... hab mich sofort aufgehoben gefühlt ...“ (B02, 2)

„Aber ... erstrangig ... ist natürlich für mich wichtig, dass ich mich im Unternehmen wohlfühle, [...]... ja, einfach, dass ich mich halt ... ein bisschen ... zuhause, zuhause fühle.“ (B01, 11)

„Und da ist die Aufgabe, auch so schwierig es hier vielleicht mal sein sollte, es wird dann ... irgendwie leichter. Weil man das Gefühl hat ... man ist gut aufgehoben. Also man kommt eigentlich wegen der Menschen hierher“ (B04, 37)

II. hierarchieloser Raum

Die Mitarbeiter haben die Möglichkeit sich im Rahmen von einzelnen Projekten in einen hierarchielosen Raum einzubringen, in dem gruppendynamisch geführt wird und jede Stimme gleich zählt. Innerhalb diesen Projekten arbeiten Mitarbeiter aus allen Verantwortungsbereichen und Hierarchiestufen auf Augenhöhe zusammen.

„Aber wir sind alle auf einer Ebene. Sprich, also ... (I: Mhm.) wir haben auch unseren Chef überstimmt in manchen Dingen.“ (B03, 15)

„Man kann jetzt gerade [Projektname] mitmachen, sich beteiligen ... Man kann, beim Entlohnungsmodell hat man mithelfen können. (I: Mhm.) Und das sind ... alle so Sachen. Man ist nicht nur als Arbeitskraft da, sondern kann auch sein Arbeitsumfeld und sein Arbeits- ... seine Arbeitsbedingungen selber maßgeblich mitbestimmen.“ (B01, 20)

„Ich hab das Gefühl, dass das zukünftig immer mehr ... verwässert. Also verwässert heißt, da gibt's jetzt nicht mehr ... die Führungskräfte oben und die Mitarbeiter unten, sondern es geht immer viel mehr um diese ... um dieses

gemeinsame Ziel, was erreichen zu wollen, in einem erfolgreichen Unternehmen zu arbeiten.“ (B04, 20)

III. Außenwelt

In diesem Kontext wird das eigene Unternehmen und dessen Tätigkeiten sowohl von Mitarbeitern, als auch vom Geschäftsführer maßgeblich anhand den Gegebenheiten und des Austausches mit der Außenwelt wahrgenommen.

„Ich merke das ja dann auch. Ganz viele Bewerbungen, die wir mittlerweile bekommen ... zielen auf das Thema der Nachhaltigkeit ab. (I: Ja.) Die kennen jetzt [Name Unternehmen] nicht, (I: Mhm.) weil sie irgendwie ... zu einer der Großen ... im Bereich Bediensysteme gehören, sondern die kennen [Name Unternehmen] aufgrund des (I: Mhm.) Themas Nachhaltigkeit. (I: Okay, spannend.)“ (B04, 45)

„[...] indem wir jetzt wenigstens ein Produkt rausbringen, was nachhaltig ist, was klimaneutral ist, es ist auch, hat's auf jeden Fall noch einen deutlichen Mehrwert, wie, wenn jetzt vielleicht jemand anders das gleiche Produkt liefert, weil das diesen Aspekt einfach nicht hat. [...] Dass man jetzt da ... vielleicht einfach ... diese Idee noch in die Welt ... treibt und das vielleicht auch irgendwann dazu führt, dass andere Unternehmen dem Beispiel folgen, dass mehr Leute da drauf schauen und dann vielleicht auch mal so insgesamt ... sich das Ganze etwas optimiert und verbessert.“ (B07, 37)

„Nein, ich glaube, das ist ... das ist, ähm ... ja, phänomenal, was dieses Unternehmen tut. ... Ähm ... man wird sich dessen erst einmal bewusst, wenn man sich mal draußen umschaute, äh, äh ... drum ... nee. Ich könnt' mir jetzt nix anderes vorstellen.“ (B04, 52)

Achsenkategorien zu Ursache

I. wertschätzende Gemeinschaft

Hier spielen das soziale Miteinander und das Gemeinschaftsgefühl die zentralen Rollen, die von einem Klima der Wertschätzung, Verlässlichkeit, Menschlichkeit und Fürsorge geprägt sind.

„Aber im Großen und Ganzen kann man sich auf seine Familie verlassen und ich glaub, hier ist das eben auch so, dass man sagt, okay, der steht für gewisse Werte, der steht jetzt, äh, dafür, dass ich, äh, dass es irgendwo sozial zugeht, der steht dafür, dass man jetzt nicht irgendjemanden einfach raushaut zum Spaß, weil man gerade irgendwie schlecht geschlafen hat. (I: Mhm.) Äh ... Da ist Verlässlichkeit, da ist, äh ... das ist, glaub ich, das, was so ... (I: Mhm.) da mitschwingt.“ (B07, 30)

„Ähm ... meine Kollegen, auf die ich immer zugehen kann, ob das jetzt Neueinstellung sind, oder, Mei, es gibt ja dann ... trotzdem noch einige Kollegen, wo ... auch nie den Betrieb gewechselt haben, mit denen ich eigentlich jetzt hier ... aufgewachsen bin. Also, es ist wirklich, ähm ... Also, es ist echt selten, wo ich mich alleingelassen fühle.“ (B02, 14)

II. Gestaltungsmöglichkeiten und Bedeutsamkeit

In dieser Kategorie sind Selbstverwirklichung und Verantwortungsübernahme bedeutende Aspekte für die Gesprächspartner. Einbringungsmöglichkeiten und Freiräume zur eigenen Gestaltung vermitteln gemeinsam mit Aspekten der Selbstführung das Gefühl von Bedeutsamkeit.

„[...]... ich über-, bin halt überzeugt davon, dass sich jetzt, ähm ... nicht ... äh ... eine Firma so organisieren sollte, dass immer irgendein Kopf alles entscheidet.“ (B07, 11)

„Ich hab hier auch die Gestaltungsfreiheit, das zu beeinflussen. (I: Mhm.) Weil, in einem Großkonzern habe ich so viele Vorgaben, dass (I: Mhm.) ich im Prinzip Ausführender bin, (I: Mhm.) und hier hat man tatsächlich die Möglichkeit, (I: Mhm.) was zu gestalten. (I: Mhm.) Man macht logischerweise auch Fehler, (I: Mhm, ist klar.) ... das gehört mit dazu. Ähm ... aber ... man macht, ich glaube, auch für das Unternehmen viel richtig.“ (B06, 7)

„Das ist ein extrem hoher Gestaltungsspielraum, extrem attraktive Aufgaben. ... Und Freiheit, ja? (I: Mhm.) Freiheit, Dinge zu versuchen ... ja, auch umzutreiben, (I: Mhm.) auch zu scheitern, ja? (I: Mhm.) Ohne da sofort irgendwie Repressalien befürchten zu müssen.“ (B05, 7)

III. Teil von etwas Gutem

Bei dieser Ursache spielt die selbsttranszendente Orientierung des Unternehmens eine entscheidende Rolle, die den Mitarbeiter das Gefühl gibt Teil von etwas Gutem zu sein, das in der Außenwelt als Vorbild wahrgenommen wird und Bewunderung hervorruft.

„Aber ich glaube schon, dass ... äh, der Sinn von [Name Unternehmen] ist ... in der Wahrnehmung wäre schon, anderen Unternehmen zu zeigen, dass man gerade im Bereich der, des Themas Nachhaltigkeit ... viele Dinge tun kann und man trotzdem erfolgreich sein kann. Also, es muss dazu dienen, als Best Practice zu dienen für andere Unternehmen ... äh, zu sagen, okay. Es funktioniert. (I: Mhm.) Anders zu arbeiten. (I: Mhm.) Anders mit Mitarbeitern umzugehen. Und, und, und ... das glaube ich schon, das ist so der Sinn ... den wir neben dem klassischen Unternehmenszweck, warum es [Name Unternehmen] gibt, aufgrund Produkte. Dass der schon ... äh ... der ist präsent, der ist da ...“ (B04, 42)

„Nee, das ist eher so, dass wenn ich über [Namen Unternehmen] spreche, über genau das [Engagement] spreche. Nicht über Produkte. [...]... da höre ich immer wieder Staunen, ja? [...] Aber es ist etwas, worauf ich dann schon mit Stolz berichten kann.“ (B05, 29)

Achsenkategorien zu Handlungsstrategie

I. Authentizität und Menschlichkeit

Diese Handlungsstrategie ist geprägt von einer Übertragung der erfahrenen Unternehmenswerte wie Menschlichkeit, Vertrauen und Ehrlichkeit auf das eigenen (Führungs-)Verhalten im Unternehmen. Der damit verbundene Aspekt der Ganzheit lässt die Gesprächspartner im Rahmen der Unternehmensgemeinschaft authentisch und vertrauensvoll handeln.

„Also ich bin, äh, 99,999-prozentig ich selbst. Also, ich ... ich würde mich nie verstellen und ich bin sehr, wie gesagt, ein sehr direkter Mensch. ... Das weiß auch jeder. ...[...].“ (B02, 30, 31)

„und ... immer wieder die Leute auch mal ansprechen und fragen, warum ... warum denkst du denn so (I: Mhm.) oder ... wo ... hängt es denn. (I: Mhm.) Wo kann man dir irgendwie helfen, dass man dieses Vertrauen dir geben kann oder ... du auch uns geben kannst.“ (B03, 42)

„Und, äh ... das ist so das Thema, das muss man sich erarbeiten. Da muss Vertrauen entstehen, äh ... da muss man ... ich sage mal, Geduld haben, und ich glaube, wir haben es jetzt einfach so entstanden ... oder, äh, so weit gebracht, dass wirklich die Leute auch zu uns kommen, wenn's ... (I: Mhm.) um ihre Themen geht.“ (B04, 6)

II. Motivation und Commitment

Das Handeln der Gesprächspartner zeichnet sich durch erhöhte Motivation aus sich selbst in das Unternehmen einzubringen und Herausforderungen zu bewältigen, was sich in einem hohen Commitment gegenüber dem Unternehmen manifestiert.

„Also ich war dann auch schon Heiligabend mal hier ... und hab Versandpapiere geschrieben, (I: Wow.) ganz wichtig, aber das war immer schon ein ... Kommen, äh, ein Nehmen und ein Geben und, ähm ... (I: Mhm.) ja.“ (B02, 4)

„Und ich gebe [Name Unternehmen] natürlich meine volle Motivation, ich gebe meine Arbeitskraft ... ich gebe mein Bestes und ... probiere natürlich auch, dass ... alles so gut wie möglich funktioniert. Und dass [Name Unternehmen] stetig wachsen kann.“ (B01, 28)

„Nee, das ist ... Und ich glaub, das machen hier ... 80 Prozent nicht [Anm. d. Verf: Auf die Uhr schauen während der Arbeit].“ (B02, 64)

„Also, ich gehe hier immer motiviert her.“ (B05, 21)

III. Unternehmensbotschafter und Vorbild

Bei dieser Art der Handlungsstrategie fungieren sowohl Mitarbeiter, als auch die Führung des Unternehmens als Botschafter, in dem sie von den Tätigkeiten ihres Arbeitgebers positiv berichten, ihn weiterempfehlen und somit als Multiplikatoren wirken. Darüber hinaus ist vereinzelt auch ein verstärkter Wille zu erkennen, mit dem eigenen Handeln zur Vorbildrolle des Unternehmens beizutragen.

„Ich glaube, die Mitarbeiter so wie ich haben alle einen großen Stolz, zu sagen, wir sind in einem Unternehmen, das keine ... Militäraufträge macht, dass sich für die, Nachhaltigkeit einsetzt, sehr viele soziale Projekte ... fördert, jetzt auch noch eine eigene Stiftung hat, die solche ... (I: Mhm.) solche Dinge, ich glaub, da sind

die Leute schon stolz drauf und berichten auch gerne in Ihrem Umfeld darüber.“ (B04, 50)

„Also wir haben jetzt auch die Betriebsräte, jetzt sieht man ja auch die GL ins Werk 2 radeln, (I: Mhm.) zum Beispiel, statt immer ins Auto oder ... wir, äh ... vermieten auch in der Zentrale unser Pool-Fahrzeug, (I: Mhm.) für, ähm ... Schulungen und so, schauen, dass die ... wenn die Autos dann voll sind, wenn Messebesuch ist mit Fahrgelegenheiten und ... ich find, da kann schon jeder seinen Teil dazu beitragen.“ (B02, 48)

„[...] Also, ich find es einzigartig, was [Name Unternehmen] macht. Ich hab noch nie ein anderes Unternehmen gesehen, das in dieser ... ja, Breite und in dieser Intensität dieses Thema vorantreibt. ... Das, das ist schon einzigartig. Und das erfüllt mich auch sonst ... mit Stolz, den, den Leuten da draußen zu erzählen, dass ich bei so einem Unternehmen arbeiten darf. (I: Mhm.) Ja?“ (B04, 48)

7.3.2.Schlüsselkategorien

In einem abschließenden Schritt sollen die aus dem Datenmaterial gewonnenen Beobachtungen bezüglich sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit zusammengefasst werden, um diese reflexiv betrachten zu können. Dafür wurde gemäß des Kodierparadigmas aus 6.3.2 aus jeweils drei der zuvor erläuterten Achsenkategorien, eine Schlüsselkategorie gebildet.

Die für die Forschungsfragen relevanten Schlüsselkategorien setzen sich aus den drei Kategorien *Kontext*, *Ursache* und *Handlungsstrategien* zusammen, die in wechselseitigen Wirkungsbeziehungen zu dem zu untersuchende Phänomen von sinnstiftenden Formen der Zusammenarbeit stehen.

Auffällig war, dass die Äußerungen alle Gesprächspartner trotz offener und selbststrukturierender Gesprächsführung immer anhand drei ähnlicher Themenfelder zusammengefasst werden konnten. Diese Themenfelder zeichneten sich schon bei einer ersten Übersicht der Daten im Rahmen des offenen Kodierens grob ab und boten somit frühzeitig eine ungefähre Richtlinie für die weiteren Kodierprozesse und Kategorienbildung. Des Weiteren wurden zur Darstellung und Verbildlichung der

Ansichten oft die gleichen Beispiele verwendet, wie bspw. das Entlohnungsprojekt (siehe 5.5), was in der Kategorie *Kontext* als „*hierarchieloser Raum*“ erfasst wurde.

Folgende drei Schlüsselkategorien konnten aus dem Zusammenwirken der Achsenkategorien *Kontext* | *Ursache* | *Handlungsstrategie* gebildet werden.

I. Familie

geschützter Raum | wertschätzende Gemeinschaft | Authentizität und Menschlichkeit

II. Freiraum und Ermöglichung

hierarchieloser Raum | Gestaltungsmöglichkeiten und Bedeutsamkeit | Motivation und Commitment

III. Nachhaltigkeit

Außenwelt | Teil von etwas Gutem | Unternehmensbotschafter und Vorbild

Aus dieser Aufbereitung der Daten ist es nun möglich die ersten Forschungsfrage „*Welche sinnstiftenden Formen der Zusammenarbeit lassen sich anhand des Fallunternehmens beobachten?*“ mit folgenden Grundparadigmen als Thesen zu beantworten:

I. Das Miteinander und die gemeinschaftliche Zusammenarbeit im Rahmen des Fallunternehmens, wird mit der Metapher der *Familie* erfasst. Die Familie ist ein Symbol für ein Klima der *Wertschätzung* und steht für *Verlässlichkeit*, *Vertrauen* und *Kontinuität*. Dieses Klima lässt die Mitarbeiter das Unternehmen (oder die Abteilung) als einen *geschützten Raum* wahrnehmen, indem sie sich entfalten und *authentisch* sein können. Zudem unterstützt die Familie ein Gefühl der *Geborgenheit* und *Sicherheit*, wodurch die *Angst vor Fehlern* bei Mitarbeitern gehemmt wird. Die Metapher der Familie dient in einem Unternehmen somit als *Leitkultur*, an deren Werte sich die Mitarbeiter für ihr eigenes Handeln orientieren.

II. Eine Kultur der *Freiräume*, die den *Gestaltungswillen* von Mitarbeiter fördert und diese aktiv miteinbindet, das ist der zweite wesentliche Aspekt sinnstiftender Zusammenarbeit der beobachtet wurde. Im Zentrum dessen steht das von Mitarbeiter wahrgenommene Gefühl der *Bedeutsamkeit*, das hervorgerufen wird wenn im Unternehmen Möglichkeiten geboten werden, die eigenen Fähigkeiten in Gänze einzubringen und Verantwortung zu übernehmen. Ein gewisser Grad an Selbstführung ist notwendig, sodass Mitarbeiter eigenverantwortlich und selbstständig in der Lage sind die eigenen Potentiale im Sinne des Unternehmens zu entfalten. Demnach werden strikte Hierarchiemuster hierfür als kontraproduktiv wahrgenommen, wodurch der Schaffung eines *hierarchielosen Raumes* im Unternehmen eine maßgebliche Bedeutung zukommt. Dieser hierarchielose Raum kann verschiedene Formen, wie die einer spezifischen Abteilung, eines temporären Projekts oder einer ganzen Einheit annehmen. Vor allem jüngere Mitarbeiter reagieren auf solche Gestaltungsräume mit erhöhter *Motivation* und *Commitment*, wobei gleichzeitig deren Führungsverständnis für zukünftige Herausforderungen in dem erläuterten Sinne geprägt wird.

III. Der dritte Aspekt, der sich in der Beobachtung von sinnstiftenden Formen der Zusammenarbeit ergeben hat, ist das Streben des Fallunternehmens nach einem *höheren Ziel* (im Fallunternehmen beispielhaft in Form des Engagements für Nachhaltigkeit). Obwohl solch eine Ausrichtung maßgeblich von der Führung eines Unternehmens vorgegeben wird, stiftet eine *selbsttranszendenten Orientierung* des Unternehmens Identifikation bei den Mitarbeitern, was maßgeblich im Austausch mit der *Außenwelt* als höchst positiv wahrgenommen wird. Mitarbeiter verspüren eine gewisse Erfüllung und Stolz *Teil von etwas Gutem* zu sein und werden somit zu *Botschaftern* und *Multiplikatoren* für das Unternehmen. Das Unternehmen wird dadurch Teil eines positiven Diskurses in dessen Umfeld, was sich positiv auf die Arbeitgebermarke und deren Attraktivität für qualifizierte Arbeitskräfte auswirkt. Gleichzeitig verspüren die Mitarbeiter durch die Tätigkeit für ein anerkanntes Vorbilds-Unternehmen in einem gewissen Bereich, die Anforderung mit dem eigenen *vorbildlichen Handeln* zu der Vision

Ergebnisdarstellung

beizutragen, was sich oft in einem erhöhten Sinnempfinden der eigenen Tätigkeit widerspiegelt und somit positive Auswirkungen auf das Engagement hat.

8. Diskussion der Ergebnisse

Innerhalb dieses Kapitels werden die ausgearbeiteten Ergebnisse der Fallstudienanalyse mit den Erkenntnissen aus der Literaturanalyse in Relation gesetzt und diskutiert, um auf dieser Grundlage die weiteren Forschungsfragen zu beantworten.

8.1. Das Fallunternehmen in Lalouxs Stufen-Modell

In einem ersten Schritt, soll das Fallunternehmen kurz in Verbindung mit Lalouxs Fünf-Stufen Prozess gebracht werden, indem die Organisationsform des Fallunternehmens entsprechend ihres Handlungsbewusstseins eingestuft wird. Durch diese Anwendung von Lalouxs Modell auf das Fallunternehmen kann die zweite Forschungsfrage „*Welche von Lalouxs Erkenntnissen über die Ausgestaltung von zukunftsfähigen Organisationen und deren Entwicklung lassen sich auf das Fallunternehmen übertragen?*“ beantwortet werden.

Grundsätzlich konnte beobachtet werden, dass das familiäre Miteinander im Fallunternehmen eine zentrale Rolle einnimmt und die Organisationsform somit der Metapher der Familie von Lalouxs postmodernen-pluralistischen Organisationen (Stufe vier) entspricht. Weitere Charakteristiken von seiner vierten Stufe (2015, S.37) wie bspw. eine *starke Werteorientierung*, die allgemeine Bezeichnung als *kulturorientierte Organisation* oder die Erreichung einer *herausragenden Motivation* bei Mitarbeitern lassen sich ebenso eindeutig auf die bereits erläuterten Beobachtungen des Forschers übertragen.

Trotz der Tatsache, dass die wesentlichen Beobachtungen beim Fallunternehmen mit Lalouxs vierter Stufe übereinstimmen, sind auch einige wichtige Charakteristiken der fünften Stufe nicht von der Hand zu weisen. Ein zentraler Aspekt dabei ist, dass man im Fallunternehmen ganz aktiv an Modellen der *Selbstführung* (siehe 4.2.1), Lalouxs erster Gedanken-Durchbruch zukunftsfähiger Organisationen, ausprobiert (siehe 5.5) und durch zukünftige Umstrukturierungen eine möglichst dezentrale und autonome

Entscheidungsfindung ermöglichen will (vgl. B07, 43–47; B05, 18). Ein weiteres Indiz für eine mögliche zukünftige Entwicklung von der vierten in die fünfte Stufe ist das Selbstverständnis der befragten Führungskräfte, die sich eher als Ermöglicher und Gestalter von Freiräumen verstehen und möglichst bald danach streben obsolet für die operativen Tätigkeiten und Entscheidungen ihrer Mitarbeiter zu werden, anstatt sich als unersetzbare und richtungsweisende Führungskräfte zu verstehen (B07, 15; B04, 39) .

Darüber hinaus weist der starke Fokus auf Nachhaltigkeit innerhalb der Vision des Fallunternehmens Parallelen zu Lalouxs drittem Gedanken-Durchbruch des evolutionären Sinns (siehe 4.2.3.) von zukunftsfähigen Organisationen auf. Allerdings ist bei dem Fallunternehmen zu erkennen, dass diese Verfolgung eines höheren Sinns, der über das operative Geschäft hinausgeht, noch zu stark von der Führung abhängig ist. Viele Mitarbeiter verstehen diese selbsttranszendenten Orientierung des Unternehmens und heißen diese gut, jedoch erkennt man in den seltensten Fällen, dass sie diese Vision so stark als treibende Energie verinnerlicht haben, dass sie sich emotional mit ihr verbunden fühlen und aus sich selbst heraus die Begeisterung für die Vision in ihr tägliches Tun im Unternehmen einbinden.

Der letzte Aspekt, der maßgeblich auf die Entwicklung hin zu Lalouxs fünfter Stufe hinweist, ist die von den Gesprächspartnern häufig angesprochene Authentizität ihrer selbst im Unternehmen. Diese Beobachtung, die sich in den Gesprächen in verschiedenen Facetten widerspiegelt, weist einige Aspekte von Lalouxs zweitem Gedankendurchbruch der *Ganzheit* auf. Obwohl Laloux mit seinem Aspekt des ganzheitlichen Menschseins noch ein Stück tiefer wie die bloße Authentizität geht, sind einige von Lalouxs vorgeschlagenen und in 4.2.2 erläuterten Praktiken zu Ganzheit, wie der Prozess des Onboardings (vgl. B07, 9, 31), die persönliche Arbeitsplatzgestaltung (vgl. B07, 5, 7) oder der Fokus Mensch im Einstellungsprozess (vgl. B07, 49-54) innerhalb des Fallunternehmens wiedererkennbar.

IV. Zusammenfassend lässt sich die These formulieren, dass das Fallunternehmen in Laloux's Stufen-Modell aufgrund von eindeutigen Parallelen zwischen seinen Beobachtungen und den Erkenntnissen aus der Fallstudie zwischen der vierten und fünften Stufe seines Modells einzuordnen ist.

8.2. Allgemeine Erkenntnisse

In einem letzten Abschnitt sollen die grundlegenden Erkenntnisse aus dieser Arbeit nochmal reflektiert werden, um im Anschluss die dritte Forschungsfrage nach allgemeinen Tendenzen und Rückschlüssen sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit zu beantworten.

Die erste große Analogie, die der Verfasser zwischen Laloux's Betrachtungsweise von Organisationen und den eigenen Beobachtungen anhand des Fallunternehmens feststellen konnte, war die Beschreibung der Organisationsform und deren Kultur in Form einer Metapher. Während die Metapher der Familie im Kontext des Fallunternehmens oft erwähnt wurde und diese sich der Beobachtung von Laloux's vierter Stufe zuordnen lässt, ist in Kontrast dazu die Betrachtung der Metapher eines lebendigen Organismus seiner fünfter Stufe interessant (siehe 4.1). Laloux zu Folge ist aus einer evolutionären Perspektive die Metapher der Familie für zukunftsfähige Organisationen ungenügend. Dabei argumentiert er, dass eine familiäre Atmosphäre kein Garant dafür ist, dass sich jeder im alltäglichen Miteinander von seiner besten Seite zeigt und seine Potentiale am besten ausschöpfen kann. Allzu oft zeigen sich familiäre Kontexte auch als Nährboden für tiefgreifenden Konflikten. Gerade weil solch familiäre Umfeld viel Raum für den Ausdruck der eigenen Persönlichkeit mit ihren Stärken und Schwächen lassen, können sie auch Spannungen zwischen einzelnen Charakteren hervorrufen. Darüber hinaus fragt sich Laloux nach der Bedeutung dieser Familien-Metapher wenn man sie konkret auf eine Organisation anwendet. Die postmoderne Sichtweise (Stufe 4) ist von einem fürsorglichen, dienenden Führungsstil geprägt, was sich anhand der Beobachtungen aus den Gesprächen auch in großen Teilen für das Fallunternehmen bestätigen lässt.

Führt dies nun dazu, dass in Organisationen fürsorgliche Vaterrollen oder dienende Kinderrollen eingenommen werden müssen? Dies würde laut Laloux in jedem Falle nicht für eine Arbeitsumgebung einer vollkommen zukunftsfähigen Organisation zutreffen. Im Sinne der Metapher eines lebenden Organismus zeichnen sich diese eher durch autonome Zellen (Mitarbeiter) aus, die von einem Streben zur Entfaltung erfüllt sind und dafür keine klassische Hierarchie im Sinne einer fürsorglichen Vaterfigur benötigen, die Befehle gibt und Entscheidungen trifft (2015, S.54). Angesichts dieser Betrachtungsweise stellt sich im Hinblick auf die Ableitung allgemeiner Tendenzen und Rückschlüsse für die Gestaltung von sinnstiftenden Formen der Zusammenarbeit die Frage, welche Metapher nun eher das Sinnerleben von Mitarbeitern und deren Entfaltung fördert. Die Betrachtung des nächsten Aspekts soll hierzu einige Aufschlüsse geben.

Dieser nächste Aspekt, der für die Beantwortung der dritten Forschungsfrage elementar ist, behandelt die Sichtweise auf Hierarchien und damit einhergehende Gestaltungsmöglichkeiten. Auffällig oft wurde in den Gesprächen auf Hierarchien eingegangen, obwohl diese im Unternehmen laut den Gesprächspartnern gar nicht als solche wahrgenommen werden und lediglich eine strukturierende Funktion haben (vgl. B03, 33, 34; B05, 15, 16). Alle Gesprächspartner betonten die Wichtigkeit von Gestaltungsfreiheit und Einbringungsmöglichkeiten für ihr Sinnempfinden am Arbeitsplatz, wobei sich alle Befragten über die genaue Ausgestaltung neuer Entscheidungsmuster je nach Tätigkeitsbereich ihre eigenen Gedanken machen (vgl. B03, 34, 37, 43; B05, 18; B06, 27-30, 56). Klassische Hierarchien, auch wenn etwas verweicht, sind im Unternehmen jedoch nach wie vor vorhanden und ein von Hierarchie befreiter Raum beschränkt sich momentan lediglich auf wenige Pilotprojekte der Selbstführung.

In Anlehnung an die vorherigen Ausführungen zu den beiden Metaphern der Familie und des lebenden Organismus, lässt sich feststellen, dass der Geschäftsführer, wenn auch ungewollt, die beschriebene Rolle eines fürsorgenden Vaters einnimmt und von den Gesprächspartnern auch als solch prägende Leitfigur wahrgenommen wird (vgl. B02, 21,

44; B04, 17, 18, 41; B06, 16-18, 36, 49, 50). Jedoch hat der Geschäftsführer mit dem operativen Rückzug seiner selbst bewusst einen ersten Schritt eingeleitet, sodass diese Verbindungen vermehrt aufbrechen und die Mitarbeiter den Raum haben, um sich als autonome Zellen im Sinne Lalouxs fünfter Metapher zu begreifen. In den Gesprächen wurde deutlich, dass die Mitarbeiter viel Wert auf die bereits vorhandenen Gestaltungsspielräume und Einbringungsmöglichkeiten legen und es ließen sich klare Tendenzen erkennen, dass das von Laloux betonte Konzept der Selbstführung im Unternehmen zunehmend an Bedeutung gewinnt. Mit dieser Entwicklung können sich alle Gesprächspartner identifizieren und schätzen sich glücklich darüber (vgl. B03, 36, 38; B04, 20, 26; B06, 51; B07, 4, 14, 48). Um nun nochmal auf die offene Frage nach einer allgemein geeigneten Metapher für die Gestaltung von sinnstiftenden Formen der Zusammenarbeit zurückzukommen, lässt sich anhand der zu beobachtenden Entwicklungen im Fallunternehmen Lalouxs Metapher eines lebenden Organismus als eine allgemeine Tendenz zukunftsfähiger Organisationen bestätigen.

Während in den ersten beiden Aspekten, einige von Lalouxs Grundparadigmen zu sinnstiftenden Formen der Zusammenarbeit in zukunftsfähigen Organisationen anhand den Beobachtungen am Fallunternehmen maßgeblich bestätigt werden konnten, soll im Folgenden und letzten Abschnitt im Hinblick auf allgemeine Rückschlüsse, noch eine kritische-erweiternde Betrachtung einer seiner Ausführungen folgen.

Das Fallunternehmen ist bundesweit bekannt für dessen herausragendes Engagement im Bereich der Nachhaltigkeit. Was als Herzensanliegen des Geschäftsführers begonnen hat, manifestiert sich mittlerweile in einer davon geprägten Unternehmensstrategie, in Alltagsroutinen der Mitarbeiter, in zahlreichen regionalen und bundesweiten Auszeichnungen und im Hauptwiedererkennungsmerkmal des Unternehmens. Kurz gefasst kann man anhand einer äußerlichen Betrachtung sagen, dass das Fallunternehmen Nachhaltigkeit in seiner DNA trägt. Bei näherer Betrachtung durch die Gespräche wurde jedoch deutlich, dass diese Bedienung eines höheren Sinns nach wie vor als (Herzens-) Angelegenheit des Geschäftsführers wahrgenommen wird. Wie in der

dritten Schlüsselkategorie (siehe 7.3.2) beschrieben, können sich der Großteil der Mitarbeiter zwar mit diesem Sinn identifizieren, was, wie erläutert, zu eindeutigen Vorteilen für das Unternehmen führt, jedoch wird dieser Fokus auf Nachhaltigkeit von vielen Mitarbeitern als zu stark empfunden. Aus dieser Empfindung heraus entsteht für viele Mitarbeiter ein Ungleichgewicht in der Kommunikation darüber, was das Unternehmen eigentlich ausmacht, was im schlimmsten Fall zu einer Identitätskrise in der Belegschaft führen kann (vgl. B04, 43, 46, 47, 49, 51; B05, 26; B06, 47, 52, 54).

Folgendes Beispiel aus den Gesprächen soll dies veranschaulichen: Ein Großteil der Mitarbeiter des Fallunternehmens ist in der Produktion tätig und identifiziert sich daher maßgeblich mit dessen Produkten und Geschäftsfeldern. Nun wurde über einen gewissen Zeitraum sowohl in der internen, als auch in der externen Kommunikation der Fokus sehr stark auf das Nachhaltigkeits-Engagement des Unternehmens gelegt, während das Kerngeschäft und dessen Produkte, also das womit die Mitarbeiter täglich zu tun haben, in den Hintergrund gerückt ist. Aufgrund dieser kommunikativen Aktivitäten, fingen manche Mitarbeiter an sich die Frage nach ihrer Daseinsberechtigung im Unternehmen zu stellen. In solch einem Falle ist eine Orientierung in Richtung eines höheren Sinns kontraproduktiv und nicht sinnstiftend.

Anhand dieses Beispiels soll hinsichtlich allgemeiner Rückschlüsse für die Gestaltung von sinnstiftenden Formen der Zusammenarbeit in zukunftsfähigen Unternehmen, Laloux' dritter Gedankendurchbruch des evolutionären Sinns (siehe 4.2.3.) ein Stück weit limitiert werden.

Laloux beschreibt mit diesem Konzept die Suche und Bedienung eines höheren Sinns, der über dessen Selbsterhaltung, hinausgeht. Dabei ist für ihn zentral, dass dieser Sinn nicht lediglich auf einer Wandtafel in der Eingangshalle oder im Jahresbericht niedergeschrieben wird, sondern es sich dabei um eine Energie handelt, die alle Mitarbeiter inspiriert und eine Richtung vorgibt (2015, S.194 f.). Seine Auffassung und

Überzeugung eines evolutionären Sinns verdeutlicht er mit folgendem Zitat des Regisseurs Brad Bird:

„Ich persönlich möchte, dass meine Filme Geld einspielen, aber das Geld ist nur der Treibstoff für die Rakete. Denn eigentlich geht es mir darum, irgendwo hinzukommen. Ich möchte nicht einfach nur mehr Treibstoff sammeln.“ (2015, S.198).

Nun hat die Rakete des Fallunternehmens mit dem gesellschaftlich höchst relevanten Thema der Nachhaltigkeit sein Ziel bereits gefunden. Die Mitarbeiter können sich damit auch identifizieren und sind stolz Teil von etwas Gutem zu sein, das sie durch ihre Arbeit täglich mitermöglichen. Bis dahin kann Lalouxs drittem Gedankendurchbruch gefolgt werden. Aus der Erkenntnis des Fallunternehmens muss jedoch an dieser Stelle ein großes Ausrufezeichen hinter die Umsetzung und Kommunikation dieses evolutionären Sinns gesetzt werden, was Laloux in seinen Erkenntnissen in der Form nicht berücksichtigt. Die Gespräche haben eindeutig gezeigt, dass die Orientierung eines Unternehmens zu einem höheren Sinn nur dann als positiv betrachtet werden kann, wenn in dessen kommunikativer Umsetzung die Balance zum Kerngeschäft gehalten wird. Damit bedient man die verschiedenen Bedürfnisse der Mitarbeiter, was zu deren Sinnempfinden im Rahmen des Unternehmens beiträgt. Dieser Aspekt verstärkt sich natürlich in produzierenden Unternehmen, in denen Mitarbeiter aus der Produktion in aller Regel eine erhöhte Identifikation zu den jeweiligen Produkten haben, die das Kerngeschäft und dessen Geschäftsfelder konstituieren.

Zusammenfassend kann man aufgrund der Beobachtungen am Fallunternehmens Lalouxs Grundgedanken bzgl. des evolutionären Sinns eines Unternehmens bestätigen, auch wenn die Sensibilität im Umgang mit dieser Praxis an dieser Stelle nochmal zu unterstreichen ist.

Diese Gegenüberstellung der erforschten Wesenszüge des Fallunternehmens mit der Metapher und den drei Gedankendurchbrüchen von Laloux evolutionären Organisationen, stellt eine Reflexion allgemeine Grundparadigmen zur Gestaltung von sinnstiftenden Formen der Zusammenarbeit in zukunftsfähigen Unternehmen dar. Der in dieser Diskussion erfolgte Vergleich der jeweiligen Erkenntnisse zeigt, dass Laloux Studien zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit in zukunftsfähigen Organisationen als allgemeine Richtlinie größtenteils bestätigt werden können. Zusammenfassend lässt sich demnach die dritte Forschungsfrage „*Welche allgemeinen Tendenzen und Rückschlüsse bezüglich der Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit in zukunftsfähigen Organisationen lassen sich (aus F1 und F2) ableiten?*“ mit folgenden Thesen beantworten:

V. Die Gestaltung von sinnstiftenden und zukunftsfähigen Organisationen richtet sich nach der Metapher eines lebendigen Organismus, dessen autonome Zellen von der evolutionären Kraft des Lebens erfüllt sind und im Sinne des Organismus nach eigenständiger Entfaltung ihrer selbst streben.

VI. Die Schaffung von weitestgehend hierarchielosen Gestaltungsspielräumen, in denen sich Mitarbeiter eigenverantwortlich einbringen und ihre Potentiale ausschöpfen können, ist, gemeinsam mit der aktiven Verteilung von (Führungs-) Verantwortung, demnach ein wesentlicher Aspekt bei der Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit.

VII. In Ergänzung dessen ist es für eine sinnstiftende Organisation von Bedeutung ein Klima zu schaffen, dass den Mitarbeitern ermöglicht vollkommen authentisch zu handeln, indem deren ganze Persönlichkeit im Unternehmen wertschätzend Ausdruck finden kann. Solch Räume fördern das Wohlbefinden, die Kreativität und den Gestaltungswillen maßgeblich.

VIII. Zudem sollte bei der Gestaltung sinnstiftender und zukunftsfähiger Organisationen deren Bedienen eines höheren Sinns berücksichtigt werden. Dieser Sinn geht über die

Selbsterhaltung der Organisation und deren Grenzen hinaus und steuert oft aktiv zum Wohle der Gesellschaft bei. Oft spiegelt sich solch eine selbsttranszendente Orientierung einer Organisation in deren Vision wieder, die den Mitarbeitern Identifikation stiftet und die gesamte Organisation mit einer motivierenden Energie erfüllt.

Die oben ausgeführten Erkenntnisse können Organisationen als allgemeine Gestaltungsorientierung dienen, wobei deren konkrete Ausgestaltung in Form von Handlungspraktiken in jeder Organisation gemäß den vorliegenden Gegebenheiten auf unterschiedliche Art und Weise erfolgen kann.

9. Fazit und Limitationen

Im letzten Kapitel dieser Arbeit sollen die Erkenntnisse nochmal reflektierend zusammengefasst und die grundlegenden Limitationen erläutert werden.

Die Diskussion der Ergebnisse in Kapitel acht zeigt bereits, dass sich die wesentlichen Erkenntnisse der Fallstudienanalyse mit den zuvor erläuterten Ergebnissen aus Laloux's Analysen im Rahmen von *Reinventing Organizations* weitestgehend decken. Grundsätzlich lässt sich deshalb davon ausgehen, dass sich diese grundlegenden Konzepte in Zukunft die maßgeblichen Treiber sein werden, die die Gestaltung von zukunftsfähigen Organisationen prägen und das Bedürfnis nach sinnstiftenden Formen der Zusammenarbeit aufkommender Generationen bedienen werden. Das Hauptforschungsanliegen wie sinnstiftende Formen von Zusammenarbeit für zukunftsfähige Organisationen gestaltet werden können, konnte mithilfe der einzelnen Forschungsfragen somit mit ersten allgemeinen Tendenzen beantwortet werden, wobei nähere Analysen von konkreten Handlungspraktiken ein unabdingbarer Schritt in der zukünftigen Erforschung solcher Gestaltungsrichtlinien sein werden.

Das im Rahmen der qualitativen Fallstudienanalyse entwickelte Kodierparadigma und die darauf aufbauende Entwicklung der Schlüsselkategorien anhand der jeweiligen Achsenkategorien (siehe 7.3.2), entpuppte sich im Austausch mit dem Geschäftsführer des Fallunternehmens als nützliches Tool der Ansicht und Steuerung von sinnstiftenden Formen der Zusammenarbeit im Unternehmen (siehe Anhang A18). Das entwickelte Modell, das in seiner Ausprägung zu Teilen an die drei Ebenen der Unternehmenskultur von Edgar Schein erinnert²¹, stellt die Wirkungszusammenhänge zwischen der Schaffung von spezifischen *Räumen*, *ursächlichen Bedingungen* und daraus resultierenden

²¹ In Analogie zu Schein's Ebenen-Modell (2010) können die drei vom Verfasser entwickelten Schlüsselkategorien wie folgt übertragen werden: Familie (Ebene 3 der Grundprämissen) – Freiraum und Ermöglichung (Ebene 2 der bekundeten Werte und Philosophien) – Nachhaltigkeit (Ebene 1 der Artefakte in Form sichtbarer Verhaltensweisen und Ritualen).

Handlungen dar, die zu sinnstiftenden Momenten bei den Mitarbeitern führen. Da wie im Rahmen dieser Arbeit beschrieben, Sinnerleben von Mitarbeitern zu höherem Engagement führt, wird das vom Verfasser entwickelte Modell hoffentlich von nun an im Sinne einer weiteren Optimierung sinnstiftender Formen der Zusammenhänge im Fallunternehmen Beachtung finden. Dies spricht für die praktische Relevanz dieser Arbeit und ermutigt den Verfasser sich auch weiterhin mit der Gestaltung von sinnstiftenden und daher zukunftsfähigen Organisationen zu beschäftigen.

In einem letzten Schritt soll noch kurz auf die wesentlichen Limitationen dieser Arbeit eingegangen werden, auf die im Laufe dieser Arbeit teilweise schon Bezug genommen wurde.

Die mit der Literaturanalyse zusammenhängenden Limitationen wurden bereits in Kapitel 4.5 näher ausgeführt und beschränken sich auf zwei wesentliche Aspekte. Zum einen besteht eine maßgebliche Limitation darin, dass der vom Verfasser gewählte Fokus der Literaturanalyse hauptsächlich auf Lalouxs Werk lag, wobei weitere Theorien aus dem spezifischen Forschungsfeld der Bewusstseinsentwicklung lediglich grob in ihren Grundzügen erläutert wurden. Zudem wurden aufgrund des beschränkten Umfangs dieser Arbeit bewusst auf weitere Ansätze im Bereich der OE-Literatur verzichtet, was ebenso zu dieser maßgeblichen Limitation beiträgt. Der zweite limitierende Aspekt im Zusammenhang mit der Literaturanalyse liegt innerhalb Lalouxs Herangehensweise. Im Rahmen seiner Studien beschäftigt er sich lediglich mit organisationalen Erfolgsbeispielen und leitet demnach seine konkreten Handlungspraktiken ausschließlich aus deren Praxis ab. Dies wirft die Frage nach der allgemeinen Anwendbarkeit und Repräsentativität seiner Erkenntnisse auf.

Weitere Limitationen sind an der Vorgehensweise der Fallstudienanalyse fest zu machen. Zum einen beschränkt sich die Analyse lediglich auf ein ausgewähltes Fallunternehmen. Zum anderen wurde das Unternehmen, ähnlich wie bei Laloux, maßgeblich aufgrund seiner Erfolge und Auszeichnungen als Fallunternehmen ausgesucht. Diese beiden

Tatsachen schränken die Allgemeingültigkeit der, aus den Beobachtungen abgeleiteten Erkenntnisse, per se ein.

Zudem konnten mit dieser Arbeit lediglich allgemeine Grundparadigmen der Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit in zukunftsfähigen Organisationen präsentiert werden, wobei sich die Formulierung konkreter Praktiken als schwierig erwies. Der Rahmen dieser Arbeit war in einem ersten Schritt zu klein, um mit weiteren Analysen die grundsätzlichen Paradigmen in Form von konkreten Handlungspraktiken zu vertiefen, wie es Laloux mit seinem Werk geschafft hat (siehe Kapitel 4). Der ursprünglichen Intention nach „konkreten, zu Ende gedachten, Ansätzen“ (siehe 1.1), die den Verfasser zu dieser Arbeit motivierten, konnte mit den gewonnenen Erkenntnissen somit nicht vollständig gerecht werden. Der Verfasser ist sich jedoch darüber bewusst mit den erforschten wesentlichen Gestaltungsansätzen von sinnstiftenden Formen der Zusammenarbeit eine Grundlage für eine weitere Vertiefung in Form von konkreten Praktiken geschaffen zu haben und sich somit dem grundsätzlichen Forschungsanliegen bedeutend angenähert zu haben.

10. Epilog

Um diese Arbeit für den Leser auf die gleiche persönliche Art und Weise abzuschließen wie sie begonnen wurde, sollen im Folgenden noch einige Worte des Verfassers zum Ausdruck kommen.

Diese Arbeit wurde in den letzten Monaten parallel zum eigenen unternehmerischen Tun im Rahmen der Kreatives Unternehmertum gGmbH verfasst. Dieser Spagat zwischen wissenschaftlichem Arbeiten und täglichen Erfahrungen in der unternehmerischen Praxis stellte eine bisher unbekannte Intensität dar, die ich als extrem fordernd, jedoch als sehr fruchtbar empfunden habe.

Obwohl sich der persönliche Austausch mit Unternehmern und Organisationen aufgrund der zeitlichen Beanspruchung durch diese Arbeit etwas verringert hat, boten die letzten Monate jedoch die eine oder andere Möglichkeit um meine Erkenntnisse, die sich im Lauf dieser Arbeit entwickelt haben mit unterschiedlichen Menschen zu diskutieren. Spannend dabei war die Beobachtung eines unglaublich großen Interesses in unserem Ökosystem, das nach konkreten Antworten auf dieses zwar wahrgenommene, aber oft schwer greifbare, Phänomen des Sinns in der Praxis von Organisationen, lediglich lechzte.

Als mich meine geliebte Mama (zum damaligen Zeitpunkt noch unwissend über das Thema meiner Arbeit) überraschenderweise vor wenigen Wochen auf ein Interview zwischen Götz E. Rehn, dem Gründer und Geschäftsführer von Alnatura²², und einem bekannten Organisationsberater in einem universitären Magazin hinwies, konnte ich mir ein Lächeln aufgrund dieses Zufalls nicht verkneifen. Das Interview mit dem Titel

²²Alnatura wurde 1984 gegründet und vertreibt ökologische produzierte Lebensmittel und Textilien, die sowohl von verschiedenen Drogerie- und Einzelhandelsketten als auch in unternehmenseigenen Supermärkten verkauft werden. Das Unternehmen zählt bei einem Umsatz von knapp 800 Millionen Euro Umsatz über 2500 Mitarbeiter und gilt als absolutes Pionier-Unternehmen in der Branche.

Epilog

„*Revolution im Inneren – Evolution im Äusseren*“ (2016) behandelt über drei Seiten die neue Bedeutung von Führung und das Streben der Menschen nach Selbstgestaltung in Unternehmen. Dabei wurde unter anderem konkret auf Konzepte der Selbstführung eingegangen, wobei viele Analogien zum damaligen Stand der Arbeit und den Erkenntnissen aus der Literaturanalyse festgestellt werden konnten. Der Tonus der beiden Herrschaften war der dringende Bedarf an neuen Organisationsmodellen, die diese Tendenzen aufweisen und zukünftig einen Unterschied in der Gesellschaft machen werden.

Seit dieser Entdeckung wusste ich, dass ich die (für mich) richtige Arbeit schreibe.

11. Danksagung

Mein herzlichster Dank gilt allen Menschen, die mich bei dieser Arbeit unterstützt haben:

Allen voran meinem besten Freund und Geschäftsführer-Kollegen, mit dem gemeinsam der fordernde Spagat zwischen Universität und eigener Unternehmung geglückt ist. Darüber hinaus der Betreuerin dieser Arbeit, die mir maßgeblich die wissenschaftliche Beschäftigung mit dem Thema ermöglicht hat und mich stets ermutigt hat dabei neue Wege zu gehen. Einer weiteren ganz speziellen Person, die mich mit ihren Ideen und Ratschlägen immer wieder aufs Neue begeistert. Dem Fallunternehmen mit all den Gesprächspartnern für die vertrauensvollen Einblicke in deren Praxis. Und zuletzt meinem familiären Umfeld, das seit meiner Geburt fest und unumstößlich an mich glaubt.

„Was immer du tun kannst oder wovon du träumst – fang damit an. Mut hat Genie, Kraft und Zauber in sich.“ - Johann Wolfgang von Goethe

Merci beaucoup.

12. Literaturverzeichnis

- Ashoka. (2013). Karrierewege für Weltveränderer. Abgerufen von <http://germany.ashoka.org/weltveraenderer-karrierewege>
- Bechmann, S., Dahms, V., Tschersich, N., Frei, M., Leber, U., Schwengler, B. (2012). *Fachkräfte und unbesetzte Stellen in einer alternden Gesellschaft: Problemlagen und betriebliche Reaktionen*. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg [Institute for Employment Research, Nuremberg, Germany].
- Beck, D. E., & Cowan, C. C. (2007). *Spiral Dynamics-Leadership, Werte und Wandel: eine Landkarte für Business und Gesellschaft im 21. Jahrhundert*. Kamphausen
- Becker, H., & Langosch, I. (2002). *Produktivität und Menschlichkeit: Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis*. Lucius & Lucius DE.
- Bennett, S., Maton, K., & Kervin, L. (2008). The 'digital natives' debate: A critical review of the evidence. *British journal of educational technology*, 39(5), 775–786.
- Böckenholt, I., Frohne, J., Eikenbusch, J., & Belch, T. (2015). Absolventen 2015 unter die Lupe genommen: Ziele, Wertvorstellungen und Karriereorientierung der Generation Y. *Research Journal*, 57.
- Böhm, A. (1994). Grounded Theory- wie aus Texten Modelle und Theorien gemacht werden. In *Texte verstehen: Konzepte, Methoden, Werkzeuge* (S. 121–140). Universitäts-Verlag Konstanz.
- Borchardt, A., & Göthlich, S. E. (2009). Erkenntnisgewinnung durch Fallstudien. In *Methodik der empirischen Forschung* (S. 33–48). Springer.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods*. Oxford University Press, USA.

- Buchhorn, E., & Werle, K. (2011). *Generation Y: Die Gewinner des Arbeitsmarkts*. Hamburg: Spiegel Online. Abgerufen von: <http://www.spiegel.de/karriere/berufsstart/generation-y-die-gewinner-des-arbeitsmarkts-a-766883.html>.
- Bund, K. (2014). *Glück schlägt Geld: Generation Y: Was wir wirklich wollen*. Murmann Verlag DE.
- Bund, K., Heuser, U. J., & Kunze, A. (2013). Wollen die auch arbeiten. *Die Zeit*, 11(2013), 23-24.
- Cook-Greuter, S. (2008). Selbst-Entwicklung-neun Stufen des zunehmenden Erfassens. *integral informiert, Online-Journal*, (14).
- Feldmann, D., Hosea, J., Wall, M., Dashnaw, C., Banker, L., & Ponce, J. (2014). *Inspiring the Next Generation Workforce: The 2014 Millennial Impact Report*. Rep. Np: Millennial Impact.
- Fowler, J. W. (1991). Stufen des Glaubens. *Die Psychologie der menschlichen Entwicklung und die Suche nach Sinn*, Gütersloh, 2000.
- Frankl, V. E., & Lorenz, K. (1989). *Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn: eine Auswahl aus dem Gesamtwerk*. Piper München.
- Froschauer, U., & Lueger, M. (2003). *Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme*. Wien.
- Froschauer, U., & Lueger, M. (2009). *Interpretative Sozialforschung: Der Prozess*. Facultas.
- Gassmann, O. (1999). Praxisnähe mit Fallstudienforschung. *Wissenschaftsmanagement*, 5(3), 11-16.

Gebser, J. (1966). *Ursprung und Gegenwart*. Deutsche Verlags-Anstalt Stuttgart.

Geschäftsführer Fallunternehmen. (2015, November 16). Interview Geschäftsführer Fallunternehmen.

Glaser, B. G., Holton, J., Strauss, A. L., Legewie, H., Schervier-Legewie, B., Corbin, J., Strübing, J. (1995). *Grounded Theory Reader*. California: Sociological Press.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1998). *Grounded theory. Strategien qualitativer Forschung*. Bern. Huber.

Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly*, 52(1), 106-137.

Graves, C. W. (1970). Levels of existence: an open system theory of values. *Journal of humanistic psychology*.

Gustavsson, B., & Harung, H. S. (1994). Organizational learning based on transforming collective consciousness. *The Learning Organization*, 1(1), 33-40.

Hildebrandt, A. (2015, Oktober 20). STARTUP TEENS: So werden in Deutschland junge Unternehmer gemacht. Abgerufen von http://www.huffingtonpost.de/alexandra-hildebrandt/startup-teens-junge-unternehmer_b_8330532.html

Höge, T., & Schnell, T. (2012). Kein Arbeitsengagement ohne Sinnerfüllung. Eine Studie zum Zusammenhang von Work Engagement, Sinnerfüllung und Tätigkeitsmerkmalen. *Wirtschaftspsychologie*, 1, 91-99.

- Huber, T., & Rauch, C. (2013). *Generation Y–Das Selbstverständnis der Manager von morgen. Trendstudie des Zukunftsinstituts im Auftrag von Signum International* (Hrsg.).
- Hurrelmann, K., & Albrecht, E. (2014). *Die heimlichen Revolutionäre - Wie die Generation Y unsere Welt verändert.*
- Hurst, A. (2013, November 28). Auf dem Weg in die Sinnökonomie. Abgerufen von <http://www.capital.de/meinungen/auf-dem-weg-in-die-sinnoekonomie.html>
- Hurst, A. (2014). *Purpose Economy: How your desire for impact, personal growth and community is changing the world.* Elevate Publishing.
- Hurst, A. (2015). The Rise of the Purpose Economy. In *Netzwerke gesellschaftlicher Innovation: Akteure des Wandels in den Zukunftsfeldern Ökonomie & Finanzwirtschaft, Kultur & Medien* (S. 119–131). Walhalla Verlag.
- Kamdron, T. (2005). Work motivation and job satisfaction of Estonian higher officials. *International Journal of Public Administration*, 28(13–14), 1211–1240.
- Kegan, R. (1982). *The evolving self.* Harvard University Press.
- Kegan, R. (1986). *Die Entwicklungsstufen des Selbst. Fortschritte und Krisen im menschlichen Leben.* München.
- Kohlberg, L. (1981). *The philosophy of moral development - moral stages and the idea of justice.*
- Kosser, U. (2014). *Ohne uns: Die Generation Y und ihre Absage an das Leistungsdenken.* Dumont Buchverlag.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit.* Vahlen.

Lamnek, S. (2010). *Qualitative Sozialforschung* (5). Weinheim. Beltz.

Lindner, R., Geinitz, C., Triebe, B., Moses, C., & Hein, C. (2013). Jung, gebildet, arbeitsscheu? Die Generation Y erobert die Welt. *FAZ*. Abgerufen von http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/jung-gebildet-arbeitsscheu-die-generation-y-erobert-die-welt-12571399.html?printPagedArticle=true#pageIndex_2

Loevinger, J. (1980). Zur Bedeutung und Messung von Ich-Entwicklung. *Döbert R. et al. (Hrsg.): Entwicklung des Ichs*. Königstein. Athenäum.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.

Mayring, P. (2002). *Qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativen Denken*, 5.

Meyer, J.-A. (2003). Die Fallstudie in der betriebswirtschaftlichen Forschung und Lehre. *WiSt-Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 32(8), 475–480.

Moskaliuk, J. (2016). *Generation Y als Herausforderung für Führungskräfte*. Springer.

Nassehi, A., & Saake, I. (2002). Kontingenz: Methodisch verhindert oder beobachtet? Ein Beitrag zur Methodologie der qualitativen Sozialforschung. *Zeitschrift für Soziologie*, 66–86.

Parment, A. (2009). *Die Generation Y? Mitarbeiter der Zukunft*. Springer.

Parry, E., Strohmeier, D., Guillot-Soulez, C., & Soulez, S. (2014). On the heterogeneity of Generation Y job preferences. *Employee Relations*, 36(4), 319–332.

- Peters, M., & Güttler, A. (2014, März). Generation Warum und die Suche nach dem Sinn. Abgerufen von <http://www.komm-passion.de/agentur/dossiers/artikel/generation-warum-und-die-suche-nach-dem-sinn/>
- Piaget, J. (1974). *Der Aufbau der Wirklichkeit beim Kinde*. Klett-Cotta.
- Porat, M. U. (1977). *The information economy: definition and measurement*.
- Revolution im Inneren – Evolution im Äusseren. (2016). *Univeralis*, 7, 12–14.
- Rooke, D., & Torbert, W. R. (1998). Organizational transformation as a function of CEOs' developmental stage. *Organization Development Journal*, 16, 1, 11–29.
- Rooke, D., & Torbert, W. R. (2005). Seven transformations of leadership. *harvard business review*, 83(4), 66–76.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127.
- Ruthus, J. (2013). *Employer of choice der Generation Y - Herausforderungen und Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität*.
- Ruthus, J. (2014). *Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y: Handlungsempfehlungen für das Human Resources Management*. Springer-Verlag.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Bd. 2). John Wiley & Sons.
- Schnell, T. (2016). *Psychologie des Lebenssinns*. Springer-Verlag.
- Schnell, T., & Becker, P. (2007). *Fragebogen zu Lebensbedeutungen und Lebenssinn: LeBe*. Hogrefe.

- Schnell, T., Höge, T., & Pollet, E. (2013). Predicting meaning in work: Theory, data, implications. *The Journal of Positive Psychology*, 8(6), 543–554.
- Strauss, A., Corbin, J., & others. (1990). *Basics of qualitative research* (Bd. 15). Newbury Park, CA: Sage.
- Strauss, A. L., Corbin, J. M., & Niewiarra, S. (1996). *Grounded theory: Grundlagen qualitativer sozialforschung*. Beltz, Psychologie-Verlag-Union.
- Torbert, W. R. (2004). *Action inquiry: The secret of timely and transforming leadership*. Berrett-Koehler Publishers.
- Weber, W. G., Unterrainer, C., & Höge, T. (2008). Sociomoral atmosphere and prosocial and democratic value orientations in enterprises with different levels of structurally anchored participation. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 22(2), 171–194.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of research in personality*, 31(1), 21–33.
- Yin, R. K. (2003). Case study research design and methods. *Applied social research methods series*, 5.

13. Anhang

Der Anhang dieser Arbeit befindet sich in einem separaten Dokument, das dieser Arbeit beiliegt.

Enthalten sind:

- alle inhaltlichen Vertiefungen
- die kodierten Interviews und dazugehörigen Themenanalysen
- Darstellungen zu Kategorienbildung und Kodierverfahren

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Bachelor-Arbeit mit dem Thema:

Gestaltung von sinnstiftenden Formen der Zusammenarbeit für zukunftsfähige Organisationen

*Eine Analyse sinnstiftender Organisations- und Führungsstrukturen anhand F. Laloux
„Reinventing Organizations“ - am Beispiel eines Fallunternehmens*

selbstständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe.

Die Übernahme wörtlicher Zitate sowie die Verwendung der Gedanken anderer Autoren habe ich an den entsprechenden Stellen der Arbeit kenntlich gemacht.

Ich bin mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben wird.

Friedrichshafen, 30.11.2016



Unterschrift