

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	III
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	IV
1. Einleitung	1
2. Die evolutionäre Organisation – Konzept für ein neues Organisationsparadigma .	3
2.1. Die Organisation	3
2.2. Auf dem Weg zu einer evolutionären Organisation	4
2.2.1. Entwicklung von Organisationsparadigmen	5
2.2.2. Charakteristiken der evolutionären Organisation	7
2.2.3. Theoretische Einordnung der evolutionären Organisation.....	8
2.3. Selbstorganisation im Fokus der evolutionären Organisation.....	9
2.3.1. Definition der Selbstorganisation	9
2.3.2. Ausprägungen von Selbstorganisationen	11
2.3.3. Prozesse und Strukturen von Selbstorganisationen	12
2.4. Das AQAL-Modell im Kontext der evolutionären Organisation	15
3. Teamentwicklung als Strategie der Organisationsentwicklung.....	17
3.1. Von der Gruppe zum Team	17
3.2. Teamentwicklung	18
3.2.1. Definition	19
3.2.2. Einflussfaktoren und Ziele.....	21
3.2.3. Ansätze der Teamentwicklung	22
4. Zwischenfazit: Teamentwicklung in der evolutionären Organisation	25
5. Methodisches Vorgehen	27
5.1. Untersuchungsgegenstand.....	27
5.2. Datenerhebung	30
5.2.1. Experteninterviews.....	30
5.2.2. Entwicklung des Interviewleitfadens	31

5.2.3.	Interviewführung und Dokumentation	32
5.3.	Analyse der qualitativen Daten	33
5.4.	Reflexion der Methode und Limitierungen der Forschung	35
6.	Ergebnisse und Diskussion	36
6.1.	Fallzusammenfassungen	36
6.2.	Auswertung und Diskussion der Kategorien	44
6.2.1.	Führung und Rechtsform	45
6.2.2.	Kreisstruktur und Rollenmodell	46
6.2.3.	Teamkultur	48
6.2.4.	Meeting-Formate und Kommunikation	50
6.2.5.	Ermöglichungskultur und Verantwortungsübernahme	52
6.2.6.	Sicherheit und Orientierung	53
6.2.7.	Innere Haltung und Kompetenzen	54
6.2.8.	Sinnhaftigkeit und Werteorientierung	56
6.2.9.	Zusammenfassung der Ergebnisse der Kategorienbildung	57
6.3.	Empfehlungen zur Teamentwicklung anhand des AQAL-Modells.....	61
7.	Fazit	62
	Literaturverzeichnis	65
	Anhang	V
	A Interviewleitfäden	V
	B Transkriptionen der Interviews	VII
	Eigenständige Erklärung	VIII

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Definition
VUCA	Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous
TE	Teamentwicklung
AQAL	All Quadrants, All Levels
SDG	Sustainable Development Goals (Nachhaltigkeitsziele)

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Team einer evolutionären Organisation	0
Abbildung 2: Entwicklung von Organisationsparadigmen	6
Abbildung 3: Ausprägungen von Selbstorganisationen	12
Abbildung 4: Vier Dimensionen des AQAL-Modells	15
Abbildung 5: Teamentwicklung als Strategie der Organisationsentwicklung	20
Abbildung 6: Aspekte der Teamentwicklung anhand des AQAL-Modells	61

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ansätze der Teamentwicklung.....	23
Tabelle 2: Übersicht des Untersuchungsgegenstands	29
Tabelle 3: Kategorien der Interviews	34
Tabelle 4: Zusammenfassung der Ergebnisse der Kategorienbildung	60

1. Einleitung

„Die Lösungen von gestern sind die Probleme von heute.“ (Senge, 1999, S. 75)

In der heutigen Zeit, die durch Komplexität, Unsicherheit und Schnelligkeit charakterisiert ist, wird es für Organisationen immer bedeutsamer dynamisch auf Veränderungsprozesse reagieren zu können und neue Lösungen zu entwickeln (vgl. Erhardt & Elbe, 2018, S. 32). Zur Existenzsicherung werden innovative Organisationskonzepte benötigt, die eine agile Anpassung und Weiterentwicklung ermöglichen (vgl. Zink et al., 2018, S. 91). Gleichzeitig wächst das Bedürfnis der Menschen sich in ihrer Arbeit zu verwirklichen und sich mit ihren Stärken und Ideen einzubringen (vgl. Laloux, 2015; Robertson, 2016; Breidenbach & Rollow, 2019). Mitarbeitende möchten selbst Verantwortung übernehmen, einen Sinn in ihrer Tätigkeit erfahren und die Möglichkeit bekommen ihre Potentiale am Arbeitsplatz zu entfalten (vgl. ebd.). Es stellt sich die Frage, wie eine zukunftsfähige Organisation aussehen kann, die eine Antwort auf die aktuellen Bedürfnisse der Arbeitswelt gibt. In seinem Werk ‚Reinventing Organizations‘ entwirft Frédéric Laloux (2015) ein Managementkonzept für ein neues Organisationsparadigma: ‚Die evolutionäre Organisation‘. In einem stufenartigen Transformationsprozess entspricht die letzte Stufe der Organisation einem lebendigen Organismus, der sich an veränderte Rahmenbedingungen anpassen kann. Selbstorganisation, Ganzheitlichkeit und Sinnhaftigkeit charakterisieren die evolutionäre Organisation (vgl. ebd.). Gemäß der humanistischen Theorie Y von McGregor (1957) bringen sich Menschen mit einer intrinsischen Motivation eigenverantwortlich ein und gestalten die Organisation aktiv mit. Prozesse und Strukturen des selbstorganisierten Arbeitens bauen formale Hierarchien ab und bieten innovative Formen der Führung auf Teamebene (vgl. Robertson, 2016). Das Organisationsparadigma kann als ‚Lernende Organisation‘ betrachtet werden, in welcher sich Mitarbeitende kontinuierlich weiterentwickeln können (vgl. Senge, 1999). Vergleichbar mit dem Ansatz der Organisationsentwicklung stehen sowohl die Menschlichkeit als auch die Effektivität einer Organisation im Mittelpunkt (vgl. Becker & Langosch, 2002). Diese Masterarbeit stellt die These auf, dass die Entwicklung des Teams der Schlüsselfaktor für eine gelingende, evolutionäre Organisation ist. Dabei liegt der Fokus der Arbeit auf dem selbstorganisierten Arbeiten im Team. Um dieser These nachzugehen, wird folgende Forschungsfrage gestellt: *„Welche Aspekte der Teamentwicklung sind entscheidend, um in einer evolutionären Organisation selbstorganisiert im Team arbeiten zu können?“* Das Forschungsziel der Arbeit ist es, mittels einer empirischen Datenerhebung zu analysieren, was einzelne Teammitglieder und ein Team als Ganzes für ein

selbstorganisiertes Arbeiten in einer evolutionären Organisation benötigen. In acht Experteninterviews mit Mitarbeitenden evolutionärer Organisationen wird untersucht, welchen Einfluss Teamentwicklungsprozesse als Strategie der Organisationsentwicklung auf die Zusammenarbeit im Team haben. Methoden der qualitativen Sozialforschung werden angewandt, um Erkenntnisse bezüglich der Teamrollen und Rechtsform, der Teamkultur und inneren Haltung, des Empfindens von Sicherheit und Orientierung sowie der Resilienz in einem selbstorganisierten Team zu gewinnen.

Die Masterarbeit ist wie folgt strukturiert: Kapitel 2 bietet eine theoretische Einführung in das Konzept einer evolutionären Organisation als neues Organisationsparadigma. Hier werden im Besonderen die Entwicklung und die Charakteristiken der evolutionären Organisation dargestellt und verdeutlicht, inwiefern sich das Organisationskonzept von anderen Konzepten abgrenzt. Der Aspekt der Selbstorganisation wird in den Fokus der evolutionären Organisation gestellt und hinsichtlich dessen Ausprägungen, Prozessen und Strukturen beschrieben. Schließlich wird das AQAL-Modell dargestellt, das einen mehrdimensionalen, systemischen Blick auf die evolutionäre Organisation ermöglicht. In Kapitel 3 wird in die Teamentwicklung als Strategie der Organisationsentwicklung eingeführt. Neben Einflussfaktoren und Zielen werden aktuelle Ansätze der Teamentwicklung erörtert. Ein Zwischenfazit zur Teamentwicklung in der evolutionären Organisation schließt in Kapitel 4 die theoretische Grundlage der Arbeit ab. Es folgt in Kapitel 5 das methodische Vorgehen der empirischen Untersuchung. Das Kapitel führt in die Methode der qualitativen Sozialforschung ein und stellt den Untersuchungsgegenstand dar. Es schließen ein Überblick über die Datenerhebung, Interviewführung und Analyse der qualitativen Daten sowie eine abschließende Reflexion der angewandten Methode an. In Kapitel 6 werden die Ergebnisse der qualitativen Forschung anhand von Fallzusammenfassungen sowie einer Auswertung und Diskussion der Kategorien dargestellt und diskutiert. Anhand des AQAL-Modells werden Empfehlungen zur Teamentwicklung abgeleitet. Schließlich fasst Kapitel 7 die Ergebnisse der Arbeit in einem Fazit zusammen, beantwortet die Forschungsfrage und gibt einen Ausblick auf zukünftige Forschungsdesiderate.

2. Die evolutionäre Organisation – Konzept für ein neues Organisationsparadigma

Der Untersuchungsgegenstand der Arbeit sind evolutionäre Organisationen. In diesem Kapitel wird die theoretische Fundierung der Arbeit dargelegt, indem Begrifflichkeiten definiert und relevante Konzepte erklärt werden. Kapitel 2.1. verdeutlicht, was unter einer Organisation zu verstehen ist. Daraufhin folgt in Kapitel 2.2. eine Einführung in die evolutionäre Organisation als neues Organisationsparadigma. Es werden dazu anhand des Werks ‚Reinventing Organizations‘ von Frédéric Laloux (2015) die chronologische Entwicklung von fünf Organisationsparadigmen dargestellt und die evolutionäre Organisation anhand ihrer Charakteristiken definiert und eingeordnet. Hinsichtlich der Forschungsfrage wird in Kapitel 2.3. der Aspekt der Selbstorganisation als Fokus der evolutionären Organisation in den Blick genommen. Hierfür werden verschiedene ihrer Ausprägungen voneinander abgegrenzt und es wird in die Prozesse und Strukturen des selbstorganisierten Arbeitens eingeführt. Schließlich wird in Kapitel 2.4. die Idee der evolutionären Organisation theoretisch eingeordnet und unter der Perspektive der Organisationsentwicklung betrachtet. Abschließend wird das AQAL-Modell eingeführt, das als systemisches Modell die Möglichkeit bietet, Facetten einer evolutionären Organisation aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten.

2.1. Die Organisation

Als Grundlage für das Verständnis einer evolutionären Organisation wird in diesem Kapitel definiert, was unter dem Begriff einer Organisation zu verstehen ist. Organisationen gelten als prägende Sozialstrukturen des 20. Jahrhunderts. Aufgrund eines Bedarfs an neuen Formen der Kooperation durch die Industrialisierung und neuen Arbeit- und Sozialbeziehungen der Menschen gewannen sie an Bedeutung (vgl. Erhardt & Elbe, 2018, S. 7). Girschner (vgl. 1990, S. 13) bezeichnet Organisationen als „*Orte in der Gesellschaft*“. Aus der Systemperspektive ermöglichen Organisationen eine besondere Art des sozialen Handelns in einem sozialen Systems, das sich von seiner Umwelt abgrenzt (vgl. Girschner, 1990, S. 23; Luhmann, 2022, S. 117). Eine Organisation stellt eine spezielle Sozialform dar, die sich von anderen sozialen Gebilden, wie der Familie, Bezugsgruppen oder Communities unterscheidet (vgl. Erhardt & Elbe, 2018, S. 5). Sie gilt als „*soziale Erfindungen der Menschen*“ (Girschner, 1990, S. 13), da sie veränderlich ist und weiterentwickelt werden kann.

Organisationen können unterschiedlicher Art sein, zum Beispiel Verwaltungen, Bildungseinrichtungen oder Unternehmen und verschiedene Ziele verfolgen, Arbeits-

weisen praktizieren sowie Mitglieder beinhalten (vgl. Girschner, 1990, S. 13). Jedoch sind laut Girschner (vgl. 1990, S. 23) folgende vier Merkmale für eine Organisation entscheidend: Sie verfolgt einen Zweck¹ und ist arbeitsteilig aufgebaut. Der Zweck gibt der Organisation eine zentrale Ausrichtung. Außerdem gibt es einen Kreis an Mitgliedern sowie individuelle Verfahren, um zu Entscheidungen zu gelangen und die Organisation zu steuern. Die einzelnen Tätigkeiten in einer Organisation werden durch eine arbeitsorganisatorische Struktur mit dem Gesamtprozess verknüpft (vgl. ebd.). Kühl und Strodtholz (vgl. 2002, S. 11 f.) unterscheiden die Organisation von anderen gesellschaftlichen Phänomenen ebenfalls anhand ihres Zwecks und der Mitgliedschaft, ergänzen allerdings als drittes Strukturmerkmal, dass Hierarchien Organisationen eine individuelle Struktur geben. Die Mitgliedschaft legt als zentrales Merkmal fest, wer zu einer Organisation gehört und wer nicht. Mitglieder sind innerhalb der Organisation bestimmten Regeln unterworfen. Dafür sind Hierarchien bedeutend, da sie die Organisation strukturieren und die unterschiedlichen Befugnisse innerhalb dieser festlegen (vgl. ebd.). Erhardt und Elbe (vgl. 2018, S. 6) sehen die Entscheidungsautonomie als übergeordnetes viertes Merkmal einer Organisation an. Diese erlaubt ihr, innerhalb eines gesellschaftlichen und juristischen Rahmens selbstständig über ihren Zweck, ihre Mitglieder und ihre Hierarchien zu entscheiden (vgl. ebd.). Luhmann (vgl. 2022, S. 117 f.) betont, dass sich die Mitgliedschaft in Organisationen neben dem Zweckbezug auch in der Anerkennung bestimmter Verhaltenserwartungen ausdrückt. Zudem wird betont, dass Organisationen auch informelle Machtstrukturen beinhalten, die oftmals nicht sichtbar sind (vgl. ebd.).

Im Rahmen dieser Arbeit wird unter dem Begriff Organisation ein soziales System verstanden, das sich anhand seines Zwecks, der Mitgliedschaft, Hierarchien sowie einer Entscheidungsautonomie von weiteren Organisationen sowie anderen sozialen Phänomenen abgegrenzt.

2.2. Auf dem Weg zu einer evolutionären Organisation

Kapitel 2.2. gibt eine Einführung in die Entwicklung und Idee einer evolutionären Organisation, die den Forschungsgegenstand der Masterarbeit darstellt. Dafür wird in Kapitel 2.2.1. die Entwicklung von Organisationsparadigmen beschrieben. Mit Blick auf die Forschungsfrage wird in Kapitel 2.2.2. erläutert, welche Charakteristiken eine evolutionäre Organisation beschreibt und inwiefern sich diese von anderen Organisations-konzepten

¹ Beim sogenannten ‚Purpose‘ (Zweck, Ziel, Bestimmung) handelt es sich um die Existenzgrundlage einer Organisation, der ein tieferer Sinn unterliegt (vgl. Neue Narrative, 2022a).

unterscheidet. Schließlich wird die Idee einer evolutionären Organisation in Kapitel 2.2.3. theoretisch eingeordnet.

2.2.1. Entwicklung von Organisationsparadigmen

Im Rahmen seines Werks ‚Reinventing Organizations‘ hat Laloux (2015) Fallstudien mit zwölf Organisationen, die neue Formen der Zusammenarbeit praktizieren, durchgeführt und davon das evolutionäre Organisationsparadigma abgeleitet. Laloux (vgl. 2015, S. 13 f.) sieht einen Bedarf daran, dass sich Organisationen neu erfinden müssen, so dass Menschen darin zufriedener und sinnerfüllter arbeiten können. Insbesondere die Bedeutung des Zwecks einer Organisation sowie die Hierarchien innerhalb dieser werden im Rahmen des Werks in den Blick genommen. Nach Laloux müssen die Produktivität und ein gesellschaftlicher Sinn in einer Organisation gleichermaßen im Mittelpunkt stehen. Laloux nimmt zur Herleitung eines neuen Organisationsparadigmas eine entwicklungstheoretische Perspektive ein und trifft die Annahme, dass die stufenweise Entwicklung von Organisationen mit einem vorherrschenden Weltbild und Bewusstsein der Menschen verknüpft ist (vgl. ebd.)².

Laloux (vgl. 2015, S. 15 ff.) ordnet jeder Entwicklungsstufe eine Farbe sowie eine passende Metapher und ein beschreibendes Adjektiv zu (vgl. Abb. 2). Um zu erklären, wie sich die evolutionäre Organisation in fünf Stufen³ entwickelt hat, wird diese im Folgenden nach Laloux in einen gesellschaftlichen und historischen Kontext eingeordnet. Mit dem impulsiv-roten Paradigma, den sogenannten ‚Roten Organisationen‘, beginnt vor etwa 10.000 Jahren das erste organisationale Leben. Im Zentrum dessen stehen Machtsysteme, die durch Autorität, Ego-Zentrismus und einer Orientierung an der Gegenwart ohne ein planerisches, strategisches Vorgehen geprägt sind. Als Metapher wird das Wolfsrudel genannt. Darauf folgen konformistische ‚Bernstein-Organisationen‘, die sich durch ein stabiles Organigramm auszeichnen, das Sicherheit, Ordnung und eine langfristige Perspektive ermöglicht. Es existieren formale Hierarchien und es wird von einem einzigen, moralisch richtigen Weg ausgegangen, der mit einem klaren Werteschema

² Das Konzept von Laloux geht auf das Werk ‚Spiral Dynamics‘ zurück, das 1997 von Beck und Cowan (vgl. 2020, S. 8) weiterentwickelt wurde und auf den Theorien des Psychologen Clare W. Graves basiert. Die Konzepte stellen anhand von empirischen Beobachtungen die These auf, dass sich die Menschheit nicht gleichmäßig, sondern in wellenartigen Transformationsprozessen entwickelt (vgl. Geschwill & Nieswandt, 2020, XIX ff.). Es handelt sich bei dem Entwicklungsmodell nicht um eine wissenschaftliche Erhebung, sondern um eine Einordnung, die auf Beobachtungen beruht. Die stufenartige Entwicklung von Organisationen wird im Rahmen der Arbeit eingeführt, um die evolutionäre Organisation von anderen Organisationsparadigmen abzugrenzen.

³ Den fünf Entwicklungsstufen gehen zwei weitere Stufen voran: Das reaktiv-infrarote und das magenta-farbene Paradigma (vgl. Laloux 2015, S. 15 f.). Da hier noch keine Organisationen existieren, wird im Rahmen der Arbeit nicht näher auf diese eingegangen.

verknüpft ist. Eine Metapher dafür ist die Armee. Das daran anschließende leistungsorientierte, ‚Orangene Paradigma‘ steht für Organisationen, die durch Innovationen und einen Leistungsgedanken charakterisiert sind. Moralisches Handeln wird hier durch Effektivität ersetzt. Es besteht weiterhin eine pyramidale Organisationsstruktur, allerdings sind sowohl ein Auf- als auch ein Abstieg in der Hierarchie möglich. Als Metapher wird eine Maschine verwendet. Das darauffolgende Paradigma sind pluralistische ‚Grüne Organisationen‘, die sich durch ein Empowerment der Mitarbeitenden, eine werteorientierte Organisationskultur sowie durch die Integration verschiedener Interessensgruppen auszeichnen. Mit der Metapher der Familie wird ein Schwerpunkt auf zwischenmenschlichen Beziehungen sowie auf Zugehörigkeit gelegt. Eine hierarchische Struktur bleibt bestehen, jedoch werden Entscheidungen verteilt und im Konsens getroffen. Einen Mehrwert für Gesellschaft und Umwelt zu schaffen, stellt oftmals einen übergeordneten Zweck einer ‚Grünen Organisation‘ dar. Das vorerst letzte Paradigma einer Organisation stellt nach Laloux einen besonderen Schritt in der menschlichen Entwicklung dar und wird als integral, evolutionäre Organisation oder auch als ‚Teal‘ (Türkis) bezeichnet (vgl. ebd.). Dieses wird im folgenden Kapitel näher beschrieben.

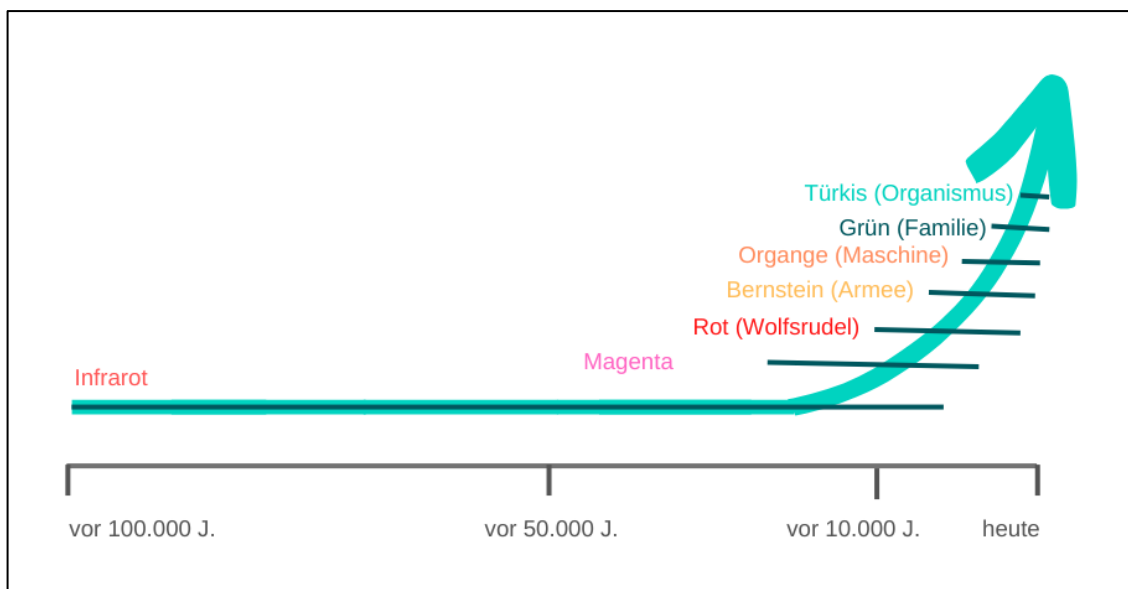


Abbildung 2: Entwicklung von Organisationsparadigmen (eigene Abb., verändert nach Laloux, 2015, S. 35)

Laloux (vgl. 2015, S. 35 f.) betont, dass heute die verschiedenen Paradigmen von Rot bis Türkis parallel existieren und sich in unterschiedlichen Organisationsformen wiederfinden (s. Abb. 2). Die einzelnen Entwicklungsstufen sind weder als besser noch als schlechter zu bewerten, sondern es kommt darauf an, welcher Grad der Entwicklung zu welcher Aufgabenstellung passt. Je komplexer die Aufgabe, desto größer ist das Bedürfnis nach einer höheren Entwicklungsstufe, um dieser zu begegnen. Außerdem

unterstreicht Laloux, dass Menschen sowie Organisationen nicht einem Paradigma entsprechen, sondern lediglich daraus handeln. Es können verschiedene Elemente aus Paradigmen parallel in einer Organisation existieren. Organisationen können je nach ihrem prägenden Schwerpunkt einem Paradigma zugeordnet werden (vgl. ebd.).

Im Rahmen der Arbeit wird die Herleitung einer evolutionären Organisation genutzt, um zu verstehen, wie sich diese von anderen Organisationsmodellen abgrenzt. Diese wird im folgenden Kapitel anhand ihrer Charakteristiken näher beschrieben.

2.2.2. Charakteristiken der evolutionären Organisation

Die evolutionäre Organisation zeichnet sich als dynamisches System aus, das sich an ständig veränderte Rahmenbedingungen anpassen und weiterentwickeln kann. Sie ist als Netzwerk strukturiert, das ohne formale Hierarchien interagieren kann (vgl. Laloux, 2015, S. 43 ff.). Die evolutionäre Organisation soll damit Antworten auf komplexe Herausforderungen in der sogenannten ‚VUCA-Welt‘⁴ geben (vgl. Seeger, 2017, S. 2). Der Begriff Evolution findet in der Regel in einem biologischen Kontext Anwendung (vgl. Beinhocker, 2006, S. 187). Allerdings wird dieser von der modernen Evolutionstheorie umfassender betrachtet und auch auf Organisationen angewendet. Als Formel für Innovation beschreibt die Evolution in Bezug auf Organisationen einen Lösungsprozess mittels ‚Trial and Error‘ (Versuch und Irrtum), um Neues zu gestalten. Statt sich äußeren Gegebenheiten anzupassen, müssen Organisationen von innen heraus evolutionär sein (vgl. ebd.). Um Veränderungsbedarfe wahrzunehmen, muss nach Robertson (vgl. 2016, S. 7) dafür das menschliche Bewusstsein sensibilisiert werden. Breidenbach und Rollow (vgl. 2019, S. 114 ff.) vergleichen die evolutionäre Ausrichtung mit dem Ansatz der Theory U von Otto Scharmer⁵. Als ganzheitliches und intuitives Verfahren sollen sich Mitarbeitende auf die Organisation einlassen können, um neue Muster und Entwicklungen wahrzunehmen. Dies wird durch eine eindeutige und nachvollziehbare Vision, die Orientierung bei der Arbeit gibt, ermöglicht (vgl. ebd.).

Die Metapher für die evolutionäre Organisation ist ein lebendiger Organismus (vgl. Laloux, 2015, S. 43 ff.). Drei Aspekte bestimmen die Struktur und die Prozesse innerhalb

⁴ Das Akronym ‚VUCA‘ heißt Volatility (Volatilität), Uncertainty (Ungewissheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit) (vgl. Erhardt & Elbe, 2018, S. 32). Für Organisationen bedeutet es, dass diese unvorhersehbaren Schwankungen ausgesetzt sind, Veränderungen, wie beispielsweise durch die Digitalisierung, zu Ungewissheit führen und schnelles Handeln sowie Flexibilität erfordern (vgl. ebd.).

⁵ Die Theory U wurde von Otto Scharmer entwickelt und gilt als Rahmenwerk für komplexe Herausforderungen, die nicht mit Erfahrungswissen aus der Vergangenheit gelöst werden können (vgl. Theory U, 2022). Dafür muss zum einen ein System als Ganzes betrachtet werden, um Zusammenhänge und Beziehungen feststellen zu können. Zum anderen kann eine Veränderung nur stattfinden, wenn sich die innere Einstellung eines Menschen ebenfalls verändert (vgl. ebd.).

der Organisation und grenzen diese von vorhergehenden Paradigmen ab: Selbstorganisation, Ganzheitlichkeit und einen evolutionären Sinn. Mit Selbstorganisation meint Laloux (vgl. 2015, S. 56), dass es sich um ein System handelt, das auf kollegialen Beziehungen basiert und auch in einer höheren Größenordnung ohne pyramidale Hierarchien funktioniert. Der ganzheitliche Ansatz bedeutet, dass sich Mitarbeitende mit ihren Stärken und Interessen in ihre Arbeit einbringen können und keine professionelle Fassade wahren müssen (vgl. ebd.). Statt in Konkurrenz sollte in einer gleichberechtigten Gemeinschaft mit gemeinsamen Werten gedacht werden (vgl. Laloux, 2015, S. 144). Mit einem evolutionären Sinn oder Sinnhaftigkeit ist gemeint, dass Mitarbeitende ein Gefühl für die natürliche Richtung der Organisation entwickeln können (vgl. Laloux, 2014, S. 56). Statt langfristige Strategien und Pläne zu entwickeln, sollten Mitarbeitende anhand von Leitprinzipien intuitiv die richtigen Entscheidungen treffen können, die den aktuellen Bedürfnissen entsprechen. Auch wenn Unerwartetes oder Fehler passieren, kann daraus die Möglichkeit entstehen, zu lernen und daran zu wachsen (vgl. ebd.). Die genannten Eigenschaften des evolutionären Paradigmas werden genutzt, um Organisationen für die empirische Erhebung auszuwählen. Es wird in Betracht gezogen, dass Organisation nicht ausschließlich einem Paradigma zuzuordnen sind, sondern Merkmale aus unterschiedlichen Organisationsparadigmen beinhalten können.

2.2.3. Theoretische Einordnung der evolutionären Organisation

Das integral, evolutionäre Paradigma kann als idealistischer Ansatz angesehen werden, der primär für die praktische Anwendung entwickelt worden ist und sich an verschiedenen Theorien orientiert (vgl. Richter, 2017). Der Ansatz lässt sich mit der Idee der Human-Relations-Bewegung verknüpfen, die besagt, dass der Mensch mit seinem Verhalten, seinen Beziehungen und individuellen Bedürfnissen im Zentrum der Organisation stehen muss (vgl. Erhardt & Elbe, 2018, S. 21 f.). Daraus ergibt sich die doppelte Zielsetzung der Organisationsentwicklung. Sowohl die Effektivität der Organisation, die sich in ihrer Leistungsfähigkeit zeigt, als auch die Menschlichkeit, welche sich durch die Qualität des Arbeitslebens und einer höheren Zufriedenheit der Mitarbeitenden auszeichnet, sollen in einem Veränderungsprozess gleichermaßen verbessert werden. Humanität und Effizienz werden zusammen gedacht (vgl. Becker & Langosch, 2002, S. 3 f.). Nach der humanistischen Theorie von McGregor liegt in der evolutionären Organisation das Menschenbild der Theorie Y vor (vgl. Sturm et al., 2011, S. 15 ff.). Teammitglieder übernehmen selbst Verantwortung, organisieren sich selbst und sind motiviert durch den Sinn in der Arbeit. Führung bedeutet hier, begleitend zur Seite zu stehen und individuelle

Ziele mit den Organisationszielen zu vereinbaren (vgl. ebd.). Zudem nimmt das Konzept von Laloux Bezug auf die Theorie menschlicher Motivation von Abraham Maslow (vgl. Laloux, 2015, S. 43). Bei dieser Theorie handelt es sich um ein ganzheitliches, dynamisches Modell der Sozialpsychologie, das menschliche Bedürfnisse und Motivationen in fünf Stufen einordnet (vgl. Maslow, 1981, S. 35 ff.). Die Entwicklung verläuft von den physischen Grundbedürfnissen, über Sicherheitsbedürfnisse, Zugehörigkeit und emotionale Bedürfnisse sowie individuelle Bedürfnisse bis hin zu dem Bedürfnis der Selbstverwirklichung. Nur wenn die Bedürfnisse auf einer Stufe erfüllt sind, kann die Person sich der nächsten Stufe zuwenden. Die Entwicklung zu einer evolutionären Organisation ist vergleichbar mit der letzten Stufe der Bedürfnispyramide von Maslow, die sich in dem Bedürfnis nach Selbstverwirklichung ausdrückt (vgl. ebd.).

Die theoretische Einordnung verdeutlicht die Verknüpfung von relevanten Ansätzen der Organisationsentwicklung. Das evolutionäre Organisationsmodell kann somit als innovativer und inspirierender Ansatz der Organisationsentwicklung angesehen werden (vgl. Erhardt & Elbe, 2018, S. 126).

2.3. Selbstorganisation im Fokus der evolutionären Organisation

Der Aspekt der Selbstorganisation im Team wird im Rahmen dieser Arbeit in das Zentrum der empirischen Untersuchung einer evolutionären Organisation gerückt. Dafür wird im ersten Schritt der Begriff Selbstorganisation definiert (Kap. 2.3.1.). Im zweiten Schritt werden verschiedene Ausprägungen zwischen Fremd- und Selbstorganisation thematisiert und dargestellt, welche Formen diese in der Praxis annehmen können (Kap. 2.3.2.). Schließlich werden im letzten Schritt Charakteristiken der Selbstorganisation anhand von deren Strukturen und Prozessen erörtert (Kap. 2.3.3.).

2.3.1. Definition der Selbstorganisation

Aulinger (vgl. 2017, S. 4) unterscheidet zwischen einer autogenen und einer autonomen Form der Selbstorganisation. Autogen meint eine natürliche Ordnung, die ohne einen Eingriff von außen möglich ist. Die Anordnung von Fischeschwärmen ist ein Beispiel für diesen Prozess. Hingegen findet sich eine autonome Selbstorganisation nur in sozialen, von Menschen gebildeten Systemen wieder. Selbstorganisation passiert hier nicht automatisch, sondern muss von einer Leitungsrolle zugelassen werden. Hierbei wird an Mitglieder dieses sozialen Systems das Recht übertragen, Teilaspekte ihres Wirkens in definierten Freiräumen hinsichtlich gesetzter Ziele selbstständig umzusetzen. Im Unterschied zu einer autogenen Selbstorganisation kann dieses Recht des autonomen

Handelns auch (teilweise) entzogen und eine Fremdorganisation wiederhergestellt werden. Das bedeutet, dass es verschiedene Ausprägungen der Selbstorganisation gibt (vgl. ebd.).

Seeger (vgl. 2020, S. 15) betont einen entscheidenden Unterschied zwischen einem sich selbstüberlassenen und einem selbstorganisierten Team. Selbstorganisation bedeutet nicht, dass lediglich Hierarchiestufen abgebaut werden und Führung sowie Steuerung keine Anwendung mehr finden. Anstelle einer hierarchischen Führung wird eine Selbstkoordination der Teams eingeführt. Elemente der Führung, wie eine Rollenfindung und -klärung sowie eine Zieldefinition im Team, sind weiterhin nötig und setzen entsprechende Strukturen voraus. Ein dafür gesetzter Rahmen gibt an, wie Selbstorganisation aussehen kann (vgl. ebd.). Der wesentliche Unterschied zu einer Fremdorganisation ist, dass Teams in einer Selbstorganisation selbstständig Herausforderungen annehmen und diese als ihre Verantwortung anerkennen (vgl. Seeger, 2020, S. 10). Im Gegensatz zu einer hierarchischen Organisationsstruktur gibt es keine formalen Chefs oder Chefinnen, die die Verantwortung tragen und die alleinige Entscheidungsbefugnis haben (vgl. ebd.). Management-Aufgaben, wie die Erstellung von Arbeitsplänen und die Verteilung von Aufgaben, werden im Team übernommen (vgl. Laloux, 2015, S. 69). Es liegen natürliche oder spontane Hierarchien vor, die sich durch unterschiedliche Kompetenzen ergeben und nicht personengebunden sind. Eine externe Begleitung oder Coaches können den Teammitgliedern als Ansprechpartner/-innen zur Seite stehen (vgl. Laloux, 2015, S. 100).

Um dies zu ermöglichen, braucht es nach folgende Schlüsselfaktoren: Einen gemeinsamen Sinn und Zweck, Vertrauen und Respekt, die Fähigkeit zur Selbstführung, komplementäre Fähigkeiten im Team, eine individuelle Autonomie und individuelle Verantwortlichkeiten sowie eine stetige Koordination im Team (vgl. Eppler, 2019, S. 61). Breidenbach und Rollow (vgl. 2019, S. 14 f.) betonen, dass nicht angenommen werden kann, dass sich alle Menschen bei der Arbeit mehr Freiheiten und weniger Strukturen wünschen, sondern dies auch zu Unsicherheit und Stress führen kann. Zudem bedeutet Selbstorganisation nicht, dass alle an jeder Entscheidung beteiligt sind, sondern dass die Kompetenz innerhalb der Teams liegt und die Verantwortung an einzelne Teammitglieder übertragen werden kann. Selbstorganisation funktioniert außerdem nicht von selbst, sondern braucht einen fortlaufenden Entwicklungsprozess, da Teams und Organisationen einer ständigen Veränderung unterliegen (vgl. ebd.).

Diese Arbeit orientiert sich an der Definition der autonomen Selbstorganisation. Selbstorganisation wird verstanden als eine Verantwortungsübernahme von Führungsaufgaben auf Teamebene. Insbesondere der Unterschied zwischen einem selbst-

organisierten und einem sich selbst überlassenen Team soll hier verdeutlichen, dass Strukturen und eine Weiterentwicklung gebraucht werden, um effektiv und zielorientiert in einem selbstorganisierten Team zusammenzuarbeiten.

2.3.2. Ausprägungen von Selbstorganisationen

Die Autonomie eines Teams in einer Selbstorganisation kann unterschiedlich gestaltet werden und sich in ihrem Reifegrad unterscheiden (vgl. Seeger, 2020, S. 11 f.). Es handelt sich dabei um einen graduellen Prozess zwischen einer Selbst- und einer Fremdbestimmtheit eines Teams (vgl. ebd.). Aulinger (vgl. 2017, S. 5 ff.) spricht von fünf Abstufungen der autonomen Selbstorganisation und nimmt neben der Selbst- und Fremdbestimmtheit der Arbeit auch Bezug auf die Eigentumsverhältnisse in der Organisation. Eine reine Fremdorganisation besteht darin, dass wenige Personen die Arbeit für die Mehrheit organisieren. In einem ersten Grad der Selbstorganisation werden erste individuelle Rechte und Pflichten der Selbstorganisation geschaffen. Im zweiten Grad gibt es neben individuellen auch kollektive Freiräume, die von Gruppen oder Teams wahrgenommen werden können. Es handelt sich nach Aulinger hierbei um den entscheidenden Sprung von Organisationen, die eine Selbstorganisation ausbauen möchte. Dies setzt die Delegation von Befugnissen voraus, die sich stark von einer klassischen Hierarchie unterscheiden. Diese Entwicklung muss auch mit der Organisationskultur und Schlüsselfaktoren einer Selbstorganisation (s. Kap. 2.3.1.) einhergehen. In Stufe 3 handelt es sich nach Aulinger um eine maximale Ausprägung der individuellen und kollektiven Selbstorganisation bei ungleich verteilten Eigentumsrechten innerhalb der Organisation. Sie unterscheidet sich von Stufe 4, in welcher es sich um eine vollständig demokratische Organisation handelt, in der alle Mitglieder zusätzlich die gleichen Eigentumsrecht haben. Dies ist beispielsweise bei einer Genossenschaft der Fall. Aulinger betont, dass der direkte Sprung von einer Fremdorganisation auf eine Selbstorganisation der Stufe 3 oder 4 nicht möglich ist (vgl. ebd.). Abbildung 3 verdeutlicht die graduelle Entwicklung und betont, dass Selbstorganisation von Organisationen unterschiedlich ausgelegt sein kann und kein einheitliches Konzept Anwendung findet.

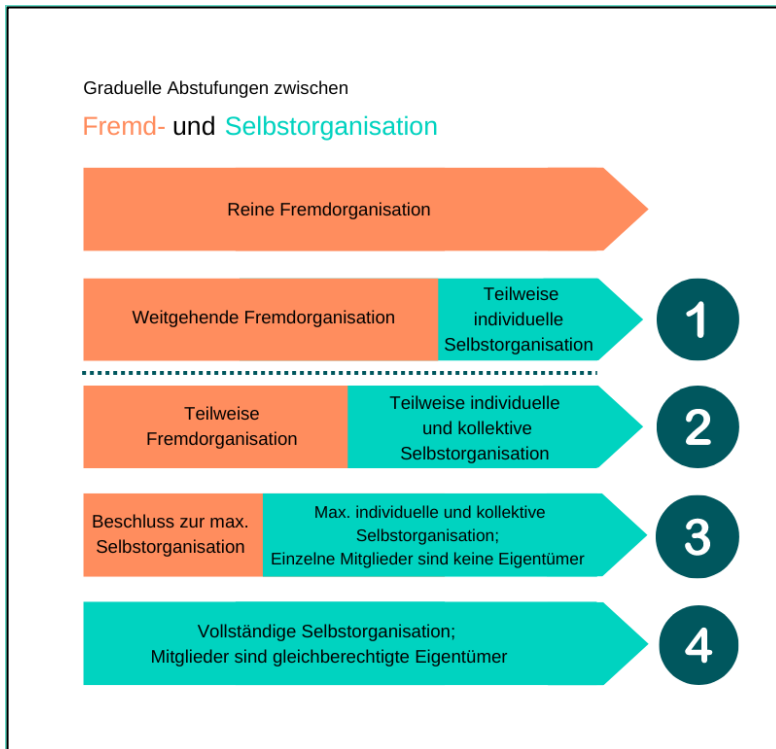


Abbildung 3: Ausprägungen von Selbstorganisationen (eigene Abb., verändert nach Aulinger, 2017, S. 6)

2.3.3. Prozesse und Strukturen von Selbstorganisationen

Auch Selbstorganisationen benötigen ein sogenanntes Betriebssystem aus festgelegten Strukturen und Prozessen, um zu funktionieren (vgl. Laloux, 2015, S. 134). Hierarchische Strukturen können nicht abgebaut und Teams sich selbst überlassen werden (vgl. ebd.). Laloux orientiert sich dabei an den Grundprinzipien von ‚Holacracy‘⁶ von Robertson (2016), die in diesem Kapitel auszugsweise dargestellt werden. Im Konzept der ‚Holacracy‘ stehen die Selbstorganisation sowie die Transparenz der Prozesse methodisch im Mittelpunkt (vgl. ebd.). Im Zuge der Arbeit wird insbesondere auf das Rollenmodell und die Kreisstruktur sowie auf die Meeting-Formate und den Entscheidungsprozess in einer Selbstorganisation eingegangen.

⁶ HolacracyOne ist eine Beratungsfirma von Brian J. Robertson, die es zum Ziel hat, Holacracy als Betriebssystem in Organisationen einzuführen und eine der zwölf untersuchten Organisationen von Laloux (vgl. Laloux, 2015, S. 118). Holacracy als Konzept umfasst die folgenden vier Elemente: Erstens eine Verfassung, die die Spielregeln und die Autorität in einer Organisation festlegt; zweitens, eine Organisationsstruktur, die Rollen und Autoritätsbereiche definiert; drittens, einen Prozess zur Entscheidungsfindung, in welchem Rollen und Autoritäten erneuert werden können und viertens, einen Meeting-Prozess, der Teams eine gelingende Zusammenarbeit ermöglicht (vgl. Robertson, 2016, S. 11 f.).

Kreisstruktur und Rollenmodell:

Die allgemeine Struktur einer Selbstorganisation besteht aus ineinandergreifenden Kreisen, die Rollen als einzelne Zellen beinhalten (vgl. Robertson, 2016, S. 54). Rollen und Kreise haben dabei eigene Verantwortungsbereiche und unterliegen nicht einer Hierarchie. Trotzdem sind einzelne Kreise nicht autonom, sondern müssen gegenseitige Bedürfnisse beachten (vgl. ebd.). Das Rollenmodell ersetzt formale Titel und Tätigkeitsbeschreibungen und ermöglicht Personen, ihre Stärken, Interessen und Bedürfnisse einzubringen (vgl. Laloux, 2015, S. 92). Im Gegensatz zu Jobbeschreibungen sind Rollen flexibel und können individuell angepasst werden (vgl. ebd.). Es findet dabei eine Trennung zwischen Person und Rolle in einer Organisation statt. Ein Grund dafür ist, dass Konflikte zwischen Personen oftmals Konflikte zwischen Rollen sind und nicht die persönliche Beziehung gefährden sollten (vgl. Robertson, 2016, S. 40 f.). Nach dem Prinzip von Holacracy ist jede Rolle mit drei spezifischen Elementen ausgestattet: Erstens einer Aufgabe, zweitens einem Bereich, der kontrolliert wird und drittens Verantwortlichkeiten, die umgesetzt werden sollen. Rollen sind dynamisch und verändern sich im Zeitverlauf. Im Gegensatz zu Stellenbeschreibungen entwickeln sich Rollen weiter und orientieren sich an den tatsächlichen Bedürfnissen der Organisation (vgl. ebd.). Nach der Rollentheorie von Belbin (2022) gibt es neun Cluster an Rollen, die effektiv für einen dynamischen Teamprozess sind. Sie unterteilen sich in drei soziale Rollen (Wegbereiter/-in, Teammitarbeiter/-in, Koordinator/-in), drei Wissens-Rollen (Erneuer/-in, Beobachter/-in, Spezialist/-in) und drei Macher/-innen-Rollen (Gestalter/-in, Umsetzer/-in, Abschließer/-in) (vgl. ebd.). Jedes Teammitglied nimmt idealerweise zwei bis drei dieser Rollen an (vgl. Erhardt & Breul, 2019, S. 51 f.). Nach der Rollentheorie sollte jede/-r trotzdem in der Lage sein, alle neun Rollen zu übernehmen. Jedoch hängt die Entscheidung für eine Rolle von den individuellen Stärken und Schwächen ab, die jedem Teammitglied dafür bekannt sein müssen (vgl. ebd.). Belbin (2022) betont, dass Teams nur mittels einer Balance aus unterschiedlichen Einstellungen und Herangehensweisen erfolgreich sein können. Wenn eine Person Arbeitsbereiche abgeben möchte oder Interesse hat, etwas Neues zu lernen, sollte das Tauschen von Rollen in der Organisation unkompliziert ermöglicht werden (vgl. Laloux, 2015, S. 121 f.).

Meeting-Formate:

In Selbstorganisationen werden in der Regel kurze, regelmäßige Meetings täglich, wöchentlich und/oder monatlich eingesetzt, um die Zusammenarbeit im Team zu ermöglichen (vgl. Laloux, 2015, S. 79 ff.). Nach dem Prinzip ‚form follows function‘ entsteht die Meeting-Struktur aus den Bedürfnissen des Teams. Nur bei Bedarf werden zusätzliche Meetings einberufen. Das Governance-Meeting regelt nach dem Konzept

von Holacracy, wie im Team gearbeitet wird. Innerhalb dieses Meetings kann geklärt werden, welche Rolle die Verantwortung für bestimmte Entscheidungen übernimmt und welche Erwartungen an die Rolle gestellt werden (vgl. Robertson, 2016, S. 25 f.). Im taktischen Meeting von Holacracy werden die Ziele und Ressourcenverteilung sowie die Art der Entscheidungsfindung festgelegt (vgl. Robertson, 2016, S. 54). Freiwillige Arbeitsgruppen geben Organisationsmitgliedern zusätzlich die Möglichkeit, nach ihren Talenten und Interessen zu entscheiden, wo sie in der Organisation mitwirken möchten. Ein voneinander Lernen wird dabei ermöglicht und Führungskennnisse können erlangt werden (vgl. Laloux, 2015, S. 89). Das Projektmanagement wird in einer Selbstorganisation stark vereinfacht, was dazu führt, dass viel Zeit für die Planung, Kontrolle und Dokumentation von Projekten eingespart wird (vgl. Laloux, 2015, S. 79 f.). Stattdessen wird auf die kollektive Intelligenz der Teams vertraut und mit Herausforderungen in Projekten innerhalb der Teams selbstständig umgegangen. Interne soziale Netzwerke und Datenbanken können zusätzlich eine wichtige Steuerungsrolle einnehmen und zum Austausch für selbstorganisierte Teams genutzt werden, insbesondere wenn diese wachsen und über verschiedene Standorte verteilt sind (vgl. ebd.).

Entscheidungsprozess:

Eine effektiver Entscheidungsprozess funktioniert nach dem Prinzip des Konsents (vgl. Robertson, 2016, S. 67). Vor jeder Entscheidung gibt es einen Beratungsprozess, den jede Person, die eine Entscheidung treffen möchte, durchlaufen muss. Nachdem ein Vorschlag geäußert wurde, können Klärungsfragen in der Runde gestellt und anschließend Reaktionen geäußert werden. Der oder die Vorschlagende hat im nächsten Schritt die Möglichkeit, den Vorschlag zu verbessern oder zu ergänzen. Gibt es keinen Einwand aus der Runde, wird der Vorschlag angenommen (vgl. ebd.). Im Entscheidungsprozess wird auf die kollektive Intelligenz im Team vertraut (vgl. Laloux, 2015, S. 100). Liegen neue Informationen vor, so kann die Entscheidung jederzeit neu betrachtet werden. Jede Person ist dazu eingeladen, sogenannte Tensions (Spannungen) zu erkennen und diese ins Team zu tragen. Es gibt somit nicht die Möglichkeit, eine Herausforderung als nicht im eigenen Verantwortungsbereich zu sehen und zu ignorieren. Die Tensions bestimmen auch die Aktivität eines Kreises und die Anzahl und Dauer der daraus resultierenden Meetings (vgl. ebd.).

Die theoretischen Erkenntnisse bezüglich der Kreisstruktur und des Rollenmodells sowie der Meeting-Formate und des Entscheidungsprozesses sollen als Hintergrundwissen für die empirische Untersuchung im Rahmen dieser Arbeit genutzt werden.

2.4. Das AQAL-Modell im Kontext der evolutionären Organisation

Im abschließenden Kapitel zur evolutionären Organisation wird das AQAL-Modell (All Quadrants, All Levels; alle Quadranten, alle Ebenen) vorgestellt, welches es ermöglicht, die evolutionäre Organisation von verschiedenen Perspektiven zu analysieren (vgl. Laloux, 2015, S. 226 f.). Die integrale Theorie⁷ des Religionsphilosophen Ken Wilber gibt eine Antwort darauf, wie weniger sichtbare Elemente, wie die Kultur, und greifbare Elemente, wie die Struktur, in einem systemischen Modell zusammenhängen und gemeinsam betrachtet werden können. Integral bedeutet, umfassend und einschließend und meint damit, eine Mehrdimensionalität zu berücksichtigen (vgl. ebd.). Das AQAL-Modell kann als Methode genutzt werden, um ein Phänomen aus vier verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten (s. Abb. 4).

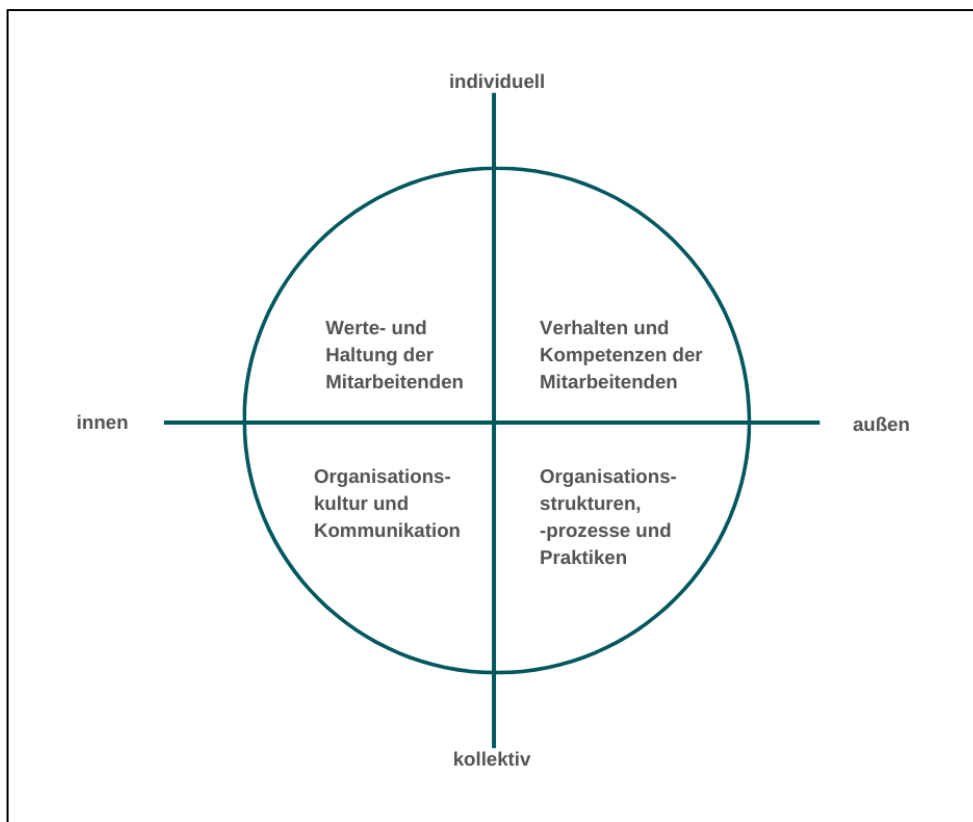


Abbildung 4: Vier Dimensionen des AQAL-Modells (eigene Abb., verändert nach Ackermann, 2018)

Es hat eine äußere Dimension, die sich auf greifbare, messbare Aspekte bezieht, sowie einen innere Dimension, die weniger greifbare Aspekte wie Gedanken, Gefühle und Einstellungen thematisiert (vgl. Laloux, 2015, S. 227). Außerdem hat jedes Phänomen eine

⁷ Die integrale Theorie gilt als systemischer Ansatz, der eine ganzheitliche Weltanschauung ermöglicht, indem die Mehrdimensionalität von Phänomenen durch eine transdisziplinäre Herangehensweise betrachtet wird (vgl. Richter, 2017).

individuelle Dimension sowie eine kollektive Dimension. Eine Annahme über die Realität nur getroffen werden, wenn alle vier Dimensionen gemeinsam betrachtet werden (vgl. ebd.). Wird dieser Ansatz auf evolutionäre Organisationen übertragen, so werden auf individueller Ebene in der inneren Dimension die persönlichen Werte und die Haltung in Betracht gezogen und in der äußeren Dimension die Verhaltensweisen und Kompetenzen von Personen (vgl. Breidenbach & Rollow, 2019, S. 22). Auf kollektiver Ebene steht in der inneren Dimension die Organisationskultur im Fokus und in der äußeren die Organisationssysteme, die sich aus Strukturen, Prozessen und Praktiken zusammensetzen. Laloux (vgl. 2015, S. 226 f.) betont, dass eine Veränderung an einer der vier Dimensionen jeweils Auswirkungen auf die drei anderen Dimensionen hat. Handelt es sich um eine evolutionäre Organisation, so müssen die innere und äußere Dimension in einem dynamischen Gleichgewicht zueinander stehen und brauchen gleichermaßen Aufmerksamkeit bei Veränderungsprozessen (vgl. ebd.).

Nach Breidenbach und Rollow (2019) bleiben Mitarbeitende nur motiviert, wenn die eigenen Werte mit den gelebten Werten der Organisation übereinstimmen. In ihrem Werk ‚New Work needs Inner Work‘ plädieren sie dafür, dass bei Veränderungsprozessen zuerst eine Veränderung im Inneren eines Teammitglieds stattfinden muss, bevor eine Veränderung im Äußeren folgen kann. Erst nach einem Kompetenzaufbau des Teams, der Orientierung und Sicherheit vermittelt, können äußere Strukturen und Prozesse erfolgreich verändert werden beinhaltet (vgl. Breidenbach & Rollow, 2019, S. 24). Eine innere Klarheit, ein hohes Wahrnehmungsvermögen und eine Selbstkenntnis müssen dafür ausgebaut werden. Darüber hinaus braucht es einen guten Selbstkontakt, der Wissen über eigene emotionale und körperliche Bedürfnisse (vgl. ebd.).

Das AQAL-Modell eignet sich dafür alle vier Aspekte in ihrem dynamischen Zusammenhang zu betrachten. Hinsichtlich der Forschungsfrage soll das Modell speziell auf den Aspekt der Teamentwicklung in einer evolutionären Organisation angewandt werden. Es soll Aufschluss darüber geben, was Teams aus der inneren und äußeren Perspektive sowie individuell und kollektiv für ein selbstorganisiertes Arbeiten benötigen. Im folgenden Kapitel wird definiert, was unter einer Teamentwicklung verstanden wird und welche Ansätze es gibt, diese in einer Organisation umzusetzen.

3. Teamentwicklung als Strategie der Organisationsentwicklung

Kapitel 3 führt in die Bedeutung der Teamentwicklung als Strategie der Organisationsentwicklung ein. Dazu wird in Kapitel 3.1. zwischen den Begriffen Gruppe und Team unterschieden und verdeutlicht, welche Typen eines Teams es gibt und was entscheidend für die Effektivität eines Teams ist. Mit Bezug auf die Forschungsfrage wird in Kapitel 3.2. erklärt, was unter einer Teamentwicklung zu verstehen ist. Es werden die Ziele der Teamentwicklung definiert und deren Einflussfaktoren erläutert. Schließlich werden in Kapitel 3.3. verschiedene Ansätze der Teamentwicklung beschrieben, sodass diese in Bezug zur empirischen Forschung in Kapitel 6 gesetzt werden können.

3.1. Von der Gruppe zum Team

In einem ersten Schritt werden die Begriffe Gruppe und Team definiert und voneinander abgegrenzt. Unter einer Gruppe ist ein Interaktionssystem von Menschen mit einem verbindenden Wertesystem und eigenem Gruppengefühl und -bewusstsein zu verstehen (vgl. Schiersmann & Thiel, 2018, S. 221 f.). Eine Arbeitsgruppe ist eine Gruppe, die eine konkrete Aufgabenstellung bewältigen muss und dafür bereit gestellte Ressourcen nutzen kann. Katzenbach und Smith (2003) betonen, dass bei einer Arbeitsgruppe eine stärkere Leitungsorientierung und ein Fokus auf den individuellen Rollen, Fähigkeiten, Aufgaben und Arbeitsprodukten sowie Einzelverantwortlichkeiten liegt. Interaktionen finden zum Informationsaustausch statt und Entscheidungen werden eher auf einer individuellen Ebene, als auf der Teamebene getroffen (vgl. ebd.). Es gibt kleine Gruppen, bestehend aus zwei bis acht Personen, mittlere Gruppen aus neun bis zwanzig Personen und große Gruppen mit über 21 Personen (vgl. Hofer & Visbal, 2021, S. 23). Je höher die Anzahl an Mitgliedern, desto geringer ist die Anzahl an Interaktionen in einer Gruppe (vgl. ebd.). Anforderungen an Mitarbeitende können in Gruppen im Rahmen ihrer individuellen Fähigkeiten erfüllt werden und es bestehen nur geringe Abhängigkeiten untereinander (vgl. Re:work, 2022).

Laut Schiersmann und Thiel (vgl. 2018, S. 221 f.) entwickelt sich erst mit der Zeit aus einer Arbeitsgruppe ein Team. Das kann der Fall sein, wenn es sich um eine hierarchie- und fachübergreifend zusammengesetzte Gruppe handelt, die gemeinsam an einem Projekt arbeitet. Die Abgrenzung der Begriffe Arbeitsgruppe und Team sind nicht immer eindeutig, dennoch sprechen sich die Autoren für eine Unterscheidung aus. Aus ihrer Sicht gestaltet ein Team einen gemeinsamen Problemlöseprozess, indem Ziele definiert, Lösungswege gefunden, Entscheidungen getroffen sowie Maßnahmen umgesetzt werden. Zudem wird der Teamprozess anschließend evaluiert und reflektiert, sodass

Verbesserungen in der Zusammenarbeit vorgenommen werden können (vgl. ebd.). Auch Doppler und Lauterburg (vgl. 2008, S. 453 f.) beschreiben ein Team als eine Gruppe, aus idealerweise fünf bis sieben Personen, die in einer Beziehung zueinander stehen und gemeinsame Ziele verfolgen und Aufgaben bearbeiten. Sie unterstreichen die Bedeutung der Teamgröße, um einerseits eine ausreichende Vielfalt an Persönlichkeiten, Ideen und Kompetenzen zu ermöglichen und andererseits eine einfache Kommunikation und Organisation zu gewährleisten (vgl. ebd.). Ein Team zeichnet sich im Gegensatz zu einer Gruppe durch einen höheren Handlungsspielraum sowie Möglichkeiten der Selbstorganisation aus, um die Arbeitsprozesse eigenständig zu strukturieren und sich von innen weiterzuentwickeln (vgl. Hofer & Visbal, 2021, S. 23). Zudem besteht innerhalb eines Teams eine größere gegenseitige Abhängigkeit, da Teammitglieder aufeinander angewiesen sind, um ihre Arbeit gemeinsam zu schaffen (vgl. Re:work, 2022).

In der Literatur wird zwischen vier Typen eines Teams unterschieden (vgl. Katzenbach & Smith, 2003, S. 118 ff.): Ein ‚potentielles Team‘ zeichnet sich durch eine Bemühung der Gruppe aus, eine gemeinsame Arbeitsweise anzustreben und auf ein gemeinsames Ziel hinzuarbeiten. Dennoch besteht keine gemeinsame Teamverantwortung für die Arbeitsergebnisse. Ein ‚echtes Team‘ hingegen arbeitet leistungsorientiert und verfolgt einen durch das Team gesetzten Existenzzweck. Teammitglieder ergänzen sich durch komplementäre Fähigkeiten und haben klare Verantwortungsbereiche und engagieren sich für ein gemeinsames Ziel. Ein ‚Hochleistungsteam‘ zeichnet sich durch eine verbindliche Vorgehensweise mit einem gemeinsamen Verständnis über die Einzel- und Gesamtverantwortung aus. Die Anzahl der Mitglieder ist übersichtlich und es besteht ein hohes persönliches Engagement für die Entwicklung der Teammitglieder. Es kann im Vergleich zu einem echten Team eine höhere Leistung erbracht werden. Allerdings besteht auch eine stärkere Abhängigkeit voneinander, die mit höheren Risiken verbunden ist. Ein ‚Pseudo-Team‘ kann laut Katzenbach und Smith beim Übergang von einer Arbeitsgruppe zum Team entstehen, wenn keine gemeinsamen Ziele vereinbart werden und die Arbeitsergebnisse nicht gemeinsam erreicht werden, sondern primär persönliche Ziele verfolgt werden (vgl. ebd.).

Im Rahmen dieser Masterarbeit wird der Begriff Team, in Abgrenzung von einer Gruppe, als vergleichbar mit den Charakteristiken eines ‚HochleistungsTeams‘ verstanden.

3.2. Teamentwicklung

In diesem Kapitel wird in das Thema Teamentwicklung im Kontext der Organisationsentwicklung eingeführt. Teamentwicklung ist entscheidend für die effektive

Zusammenarbeit eines Teams, da diese weniger durch die Komposition der Teammitglieder, als durch deren Interaktionsprozesse beeinflusst wird (vgl. Re:work, 2022)⁸. Nach einer Definition (Kap. 3.2.1.) werden die Ziele der Teamentwicklung erklärt und erörtert, welche Faktoren in einer Organisation einen Einfluss auf die Teamentwicklungsprozesse haben (Kap. 3.2.2.). Je nachdem aus welchem Anlass Maßnahmen zur Teamentwicklung abgeleitet werden, gibt es verschiedene Ansätze, wie diese gestaltet werden kann (Kap. 3.2.3.). Die Ansätze werden dargestellt, sodass in der empirischen Forschung analysiert werden kann, ob und wie die Ansätze Verwendung finden.

3.2.1. Definition

Der Begriff Teamentwicklung kann zwei Bedeutungen haben. Einerseits meint er die ungesteuerte Veränderung von Teams, die ohne eine Strategie von außen stattfindet. Es handelt sich dabei um eine Eigendynamik, die innerhalb des sozialen Systems eines Teams passiert und ohne Beeinflussungen aus deren Umgebung abläuft (vgl. Brunner et al., 1994, S. 89). Andererseits kann Teamentwicklung als eine aktive Umsetzungsstrategie der Organisationsentwicklung angesehen werden (vgl. Schiersmann & Thiel, 2018, S. 294). Sie stellt einen essentiellen Baustein als Umsetzungsstrategie von organisationalen Veränderungsprozessen dar, da ohne die Entwicklung auf der sozialen und emotionalen Ebene des Teams Veränderungen in Organisationen nicht nachhaltig umgesetzt werden können (vgl. ebd.; s. Abb. 5).

⁸ In der Studie von google wird analysiert, was die Effektivität von Teams beeinflusst (vgl. Re:work, 2022). An erster Stelle für ein effektives Team steht eine psychologische Sicherheit, die sich auf die individuelle Wahrnehmung der Konsequenzen bezieht, ein Risiko einzugehen. An zweiter Stelle steht die Zuverlässigkeit innerhalb des Teams. Drittens sind die Struktur und Klarheit über die Prozesse und Ziele von Bedeutung, sodass Teammitglieder ein Verständnis dafür haben, die an sie gestellten Erwartungen zu erfüllen. Als vierten Punkt wird die Sinnhaftigkeit in der Arbeit oder der Sinn des Arbeitsergebnisses genannt. Schließlich lautet der fünfte Aspekt einen Einfluss zu nehmen mit der Tätigkeit. Damit ist die persönliche Bewertung gemeint, dass die eigene Arbeit einen Effekt hat und nicht gleichgültig ist (vgl. ebd.).

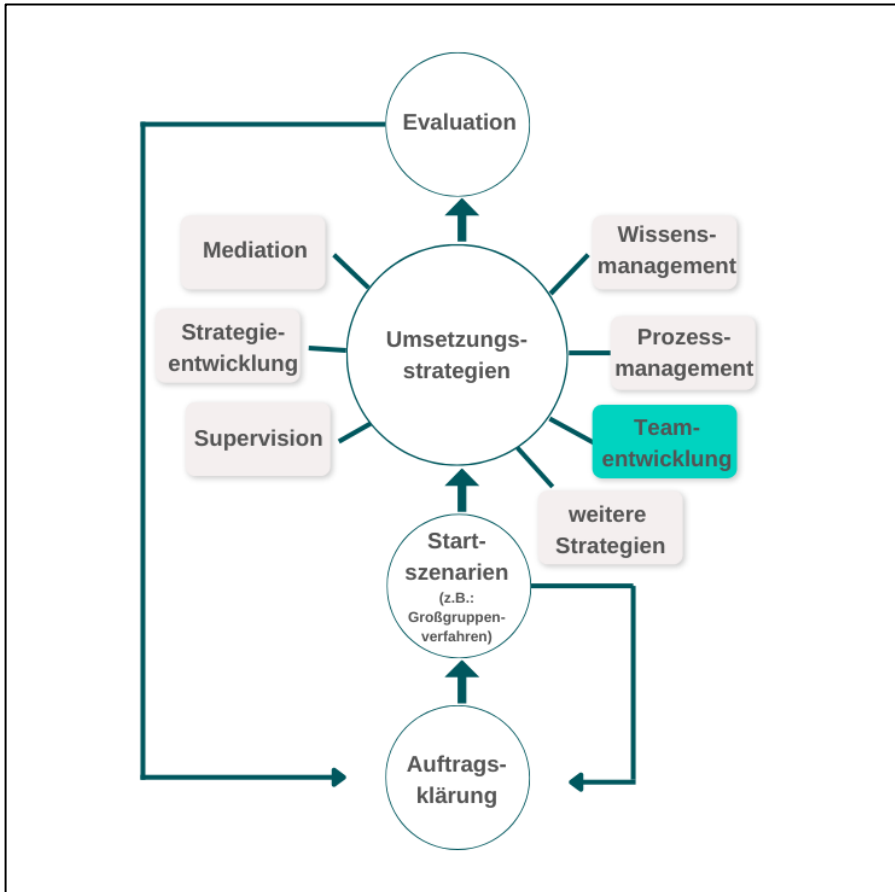


Abbildung 5: Teamentwicklung als Strategie der Organisationsentwicklung (eigene Abb., verändert nach Schiersmann & Thiel, 2018, S. 8)

Da in einem Team Menschen unterschiedlicher beruflicher und persönlicher Hintergründe, Bedürfnisse und Interessen aufeinandertreffen, bildet ein Team ein komplexes Sozialsystem aus, das anfällig für Störungen ist (vgl. Doppler & Lauterburg, 2008, S. 453 ff.). Um die Funktionsweise des Systems zu ermöglichen, braucht ein Team Entwicklungsprozesse als eine fortlaufende Begleitung. Teamentwicklung wird definiert als die „regelmäßige, kritische Überprüfung und Optimierung der Funktionsweise, Rollenverteilung, des Umgangs miteinander sowie der Arbeitsprozesse eines Teams durch deren Teammitglieder“ (Doppler & Lauterburg, 2008, S. 454).

Nach Doppler und Lauterburg stellt die Teamentwicklung ein wichtiges Element des unternehmerischen Managements dar. Teamentwicklung gestaltet sich in einem gemeinsamen Lernprozess, um die Kommunikation und Kooperation im Team zu verbessern. Dafür müssen Störfaktoren erkannt und ausgeschaltet werden. Sie trägt außerdem dazu bei, menschliche Ressourcen zu erkennen und weiterzuentwickeln, so dass diese sinnvoll in die Organisation eingebracht werden können (vgl. ebd.).

Schiersmann und Thiel unterscheiden vier verschiedene Verwendungformen des Begriffs Teamentwicklung (vgl. Schiersmann & Thiel, 2018, S. 230): Erstens die individuelle

Teamentwicklungsfähigkeit, zweitens den Prozess der Entwicklung von einer Arbeitsgruppe zu einem Team, drittens die Weiterentwicklung eines bereits bestehenden Teams aufgrund neuer Aufgaben oder Konflikte und viertens die Unterstützung der Zusammenarbeit mehrerer Teams als eine Inter-Team-Entwicklung. Bei den letzten drei Verwendungsformen handelt es sich um systematische Interventionen, in welchen Teams unter qualifizierter Begleitung daran arbeiten, zum einen die Leistungsfähigkeit und zum anderen die Qualität der Zusammenarbeit zu erhöhen. Schiersmann und Thiel zeigen analog zur Organisationsentwicklung auf, dass sich der Begriff Teamentwicklung auf zwei Vorgehensweise beziehen kann. Einerseits kann es sich um einen geplanten Veränderungsprozess mit professioneller, externer Begleitung handeln und andererseits um einen selbstgesteuerten Prozess, der durch die Teammitglieder selbst oder mittels organisationsinterner Unterstützung umgesetzt wird (vgl. ebd.).

Im Kontext dieser Arbeit wird eine systemtheoretische Perspektive eingenommen, die besagt, dass die Veränderung aus dem eigenen System, also innerhalb des Teams, entstehen muss, aber von außen angestoßen und begleitet werden kann. Um Aspekte der Teamentwicklung in einer evolutionären Organisation aus vier verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten (s. Kap. 2.4.), meint der Begriff ‚Teamentwicklung‘ im Rahmen der Arbeit die individuelle Entwicklungsfähigkeit sowie die Weiterentwicklung des Teams, das sich in einem gemeinsamen Lernprozess befindet, mit dem Ziel die Zusammenarbeit zu verbessern. Unter dem Begriff ‚Aspekte‘ werden einerseits individuelle Bedarfe der Teammitglieder sowie kollektive Bedarfe des Teams und andererseits Einflussfaktoren auf die Teamentwicklung verstanden. Es wird angenommen, dass sich Organisationen in einem ständigen Veränderungsprozess befinden und Teamentwicklung als fortlaufend stattfindet.

3.2.2. Einflussfaktoren und Ziele

In diesem Abschnitt wird auf die Ziele und Einflussfaktoren der Teamentwicklung eingegangen. Doppler und Lauterburg (vgl. 2008, S. 455) definieren drei harte und drei weiche Einflussfaktoren: Harte Faktoren sind die Organisationsstruktur, bestehend aus Berichtswegen, Schnittstellen und Aufgabenverteilungen, sowie der Arbeitsprozess und Management-Instrumente, die zur Zielsetzung und Planung sowie als Informationssysteme und Anreizmechanismen eingesetzt werden. Zu den weichen Faktoren gehören die Kommunikation, als Art und Weise der Verständigung und Grundlage zur Entscheidungsfindung. Ansonsten stellt die Führung einen weichen Faktor dar, der sich in Leitungs- und Koordinationsfunktionen sowie einem Moderations- und Führungsstil

äußert. Schließlich ist die Zusammenarbeit, die sich aus der Kooperation der Teammitglieder und deren Konfliktfähigkeit zusammensetzt, ein dritter weicher Einflussfaktor auf die Teamentwicklung (vgl. ebd.).

Teamentwicklungsprozesse können nach Doppler und Lauterburg (vgl. 2008, S. 455) drei übergeordnete Ziele verfolgen: Sie können auf die Optimierung der Gesamtleistung des Teams abzielen. Teamentwicklungsprozesse können das Ziel haben, eine Motivationssteigerung durch die Identifikation mit den gemeinsamen Zielen der Arbeit zu ermöglichen. Außerdem können sie ein gesundes Arbeitsklima fördern. Comelli definiert fünf Ziele, die sich auf die Prozesse und Strukturen innerhalb der Teams beziehen (vgl. Comelli, 2003, S. 184 f., in Schiersmann und Thiel, 2018, S. 232): Erstens, die Entwicklung und Vereinbarung von Grundlagen und Regeln, um Zusammenarbeit im Teams strukturieren; zweitens, die Entwicklung von Beziehungen zwischen einzelnen Teammitgliedern; drittens, die Erarbeitung von Techniken und Methoden für eine effiziente Zusammenarbeit; viertens, die Entwicklung von Sozialkompetenzen, um gruppendynamische Prozesse zu erkennen und zu steuern und fünftens, ein Verständnis für die Rolle des Teams innerhalb der Organisation schaffen (vgl. ebd.). Wichtig ist, dass Maßnahmen zur Teamentwicklung immer in Bezug zu den strategischen Zielen der Organisation stattfinden müssen (vgl. Schiersmann & Thiel, 2018, S. 232).

Für die empirische Forschung ist es von Bedeutung die Einflussfaktoren und Ziele zu kennen, um analysieren zu können, wo Teamentwicklung ansetzt und welche Ziele damit verfolgt werden.

3.2.3. Ansätze der Teamentwicklung

Es gibt nicht einen Weg, Teamentwicklungsprozesse zu gestalten, sondern verschiedene konzeptionelle Ansätze (vgl. Schiersmann & Thiel, 2018, S. 230 ff.). Je nachdem, ob der Anlass krisenunabhängig oder krisenabhängig ist sowie personaler oder organisationaler Art, muss entschieden werden, welcher Ansatz der Teamentwicklung zielführend eingesetzt werden kann. Schiersmann und Thiel definieren sechs Teamentwicklungsansätze, die im Folgenden näher erläutert werden:

Sie können beziehungsorientiert oder zielorientiert sein, sich auf die Rollen im Team fokussieren, problemlöseorientiert oder erlebnisorientiert sowie systemisch sein (vgl. ebd.; s. Tab. 1).

Ansatz der Teamentwicklung	Charakteristiken des Ansatzes
Interpersonal-beziehungsorientierte Teamentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung sozialer Kompetenzen • Gruppendynamische Selbsterfahrung • Festlegen gemeinsamer Regeln der Zusammenarbeit
Ziel- und aufgabenorientierte Teamentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Definition des Zwecks und der Ziele im Team • Definition individueller und gemeinsamer Interessen
Rollenbasierte Teamentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Verständnis für verschiedene Rollen im Team • Klärung von Rollenprofilen
Prozess- und problemlöseorientierte Teamentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikation von Problemen im Team und gemeinsame Entwicklung von Lösungsstrategien
Erlebnisorientierte Teamentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung von Schlüsselqualifikationen in Situationen mit Erlebnischarakter
Systemische Teamentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Team wird als systemische Einheit gesehen, das selbstorganisierte Lösungsstrategien entwickeln kann

Tabelle 1: Ansätze der Teamentwicklung (eigene Tabelle, verändert nach Schiersmann & Thiel, 2018, S. 233)

Für den interpersonal-beziehungsorientierten Ansatz stehen gruppendynamische Verfahren im Mittelpunkt, um die Beziehung der Teammitglieder untereinander zu stärken (vgl. Schiersmann & Thiel, 2018, S. 235 ff.). Die weichen Faktoren der Zusammenarbeit, wie die Kommunikation, soziale Kompetenzen oder der Umgang mit Konflikten sollen gefördert werden. Zusätzlich werden gemeinsam Regeln der Zusammenarbeit definiert. Methoden zur Selbstreflexion sind förderlich, um Klarheit im Team bezüglich eigener Bedürfnisse und Erwartungen zu erlangen und eigenständig Verantwortung im Team zu übernehmen (vgl. ebd.).

Die ziel- und aufgabenorientierte Teamentwicklung hat den Zweck, gemeinsame Kernziele und daraus abgeleitete operative Ziele im Team sowie individuelle Ziele und Interessen der Teammitglieder zu formulieren (vgl. Schiersmann & Thiel, 2018,

S. 240 ff.). Zur Realisierung der Ziele werden Rollen und Kompetenzen im Team definiert und Aufgaben festgelegt. Der Fokus auf die Zielorientierung soll die Motivation im Team steigern (vgl. ebd.).

Der rollenbasierte Teamentwicklungsansatz klärt, welche Rollen für welche Aufgaben und Ziele im Team vorhanden sein müssen und wie sich das Team idealerweise zusammensetzt (vgl. Schiersmann & Thiel, 2018, S. 245 ff.). Der Ansatz hat den Zweck, Rollen im Team zu konstruieren, die Rollenstruktur zu klären und sowohl mit einzelnen Teammitgliedern als auch im gesamten Team zu verhandeln, wer welche Rolle besetzen kann (vgl. ebd.). Das Rollenmodell von Belbin (1996) kann hier Anwendung finden (s. Kap. 2.3.3.)

Der prozess- und problemlöseorientierte Ansatz hat zum Ziel, Arbeitsprozesse zu verbessern und gezielt Problemstellungen im Team zu analysieren und zu bearbeiten (vgl. Schiersmann & Thiel, 2018, S. 255 ff.). Der Ansatz fördert einen Denkprozess in Phasen oder Handlungsschritten im Team und erarbeitet, welche Kompetenzen für die einzelnen Schritte erforderlich sind. Der Problemlöseansatz kann auch als ein übergreifender Teamentwicklungsansatz gesehen werden, der Elemente des Beziehungsansatzes sowie des ziel- und rollenbasierten Ansatzes beinhaltet (vgl. Stumpf & Thomas, 2003, S. XVI, in Schiermann & Thiel, 2018, S. 256). Die prozessuale Entwicklung eines Teams kann beispielsweise mit dem Teamphasenmodell von Tuckman (1965)⁹ analysiert werden.

Der erlebnis- und erfahrungsorientierte Teamentwicklungsansatz fokussiert jenseits alltäglicher Situationen in der Arbeit, die emotionale und körperliche Erfahrung, beispielsweise im Rahmen von Indoor- oder Outdoor-Übungen (vgl. Schiersmann & Thiel, 2018, S. 268 ff.). In einem unbekanntem Setting, das sich abseits des Arbeitsalltags befindet, werden Teams bewusst mit neuen Herausforderungen konfrontiert, um Kreativität und Emotionen freizusetzen sowie die Motivation und Kooperation der Teammitglieder zu fördern (vgl. ebd.).

In der systemischen Teamentwicklung wird das Team als ein soziales System betrachtet, das über eigene Regeln, Muster und eine Kommunikationskultur verfügt (vgl. Schiermann & Thiel, 2018, S. 278 ff.). Der systemische Ansatz gilt als Basis für selbstorganisierte Teams und es wird davon ausgegangen, dass Teams sowohl auf aufgabenbezogener Ebene als auch auf der sozio-emotionaler Ebene Teamentwicklungsprozesse selbst gestalten können (vgl. ebd.). Es wird hierbei insbesondere ein

⁹ Das Entwicklungsmodell von Tuckman (vgl. 1965, S. 386 ff.) begreift Teamentwicklung als einen dynamischen Prozess, dem vier aufeinanderfolgende Phasen zu Grunde liegen. Auf eine erste Orientierungsphase (Forming) folgt die Aushandlung von Konflikten (Storming). In der dritten Phase entwickelt sich der Zusammenhalt der Gruppe (Norming) und in der vierten Phase beginnt die erfolgreiche Zusammenarbeit im Team (Performing). Je nachdem in welcher Phase sich ein Team befindet, sind unterschiedliche Methoden der Teamentwicklung zielführend, um den Bedürfnissen des Teams gerecht zu werden (vgl. ebd.).

Team-Lernen gefördert, das im Sinne einer ‚Lernenden Organisation‘¹⁰ kontinuierlich weiterentwickelt werden kann (vgl. Senge, 1999, S. 284). Laut Jüster (vgl., 2009, S. 165, in Schiersmann & Thiel, 2018, S. 278) hat Teamentwicklung hier auch die Aufgabe den Dialog zwischen der Organisation und dem Team herzustellen, sodass Teams nicht durch Eigendynamiken von den eigentlichen Zielen der Organisation abweichen.

Die sechs verschiedenen Teamentwicklungsansätze sind als Hintergrundwissen hilfreich, um hinsichtlich der Forschungsfrage zu einzuordnen, welche Ansätze in einer evolutionären Organisation zur Förderung des selbstorganisierten Arbeitens im Team Anwendung finden können.

4. Zwischenfazit: Teamentwicklung in der evolutionären Organisation

Das Zwischenfazit hat den Zweck die theoretische Grundlage der Arbeit zusammenzufassen und einen Ausblick auf die empirische Forschung zu geben.

Die evolutionäre oder ‚Türkise Organisation‘ gilt nach Laloux als ein neues Organisationsparadigma, welches Antworten auf aktuelle Herausforderungen in der VUCA-Welt liefern kann (s. Kap. 2.2.). Das Organisationsmodell stellt einen innovativen Ansatz der Organisationsentwicklung dar, der es Menschen ermöglicht sowohl zufriedener und sinnerfüllter, als auch produktiver arbeiten können. Vergleichbar mit der Zielsetzung der Organisationsentwicklung liegt sowohl ein Schwerpunkt auf der Effektivität, als auch auf der Menschlichkeit innerhalb der Organisation. Die evolutionäre Organisation lässt es als dynamisches System zu sich an veränderliche Rahmenbedingungen und aktuelle Bedürfnisse anzupassen. Als Netzwerk strukturiert, kann sich diese von innen heraus weiterentwickeln. Das Organisationsparadigma ist durch die drei Aspekte Selbstorganisation, Ganzheitlichkeit und evolutionärer Sinn charakterisiert. Im Rahmen der Masterarbeit wird der Fokus auf die Ausprägungen, Prozesse und Strukturen der Selbstorganisation gelegt (s. Kap. 2.3.). Selbstorganisation wird verstanden als eine Verantwortungsübernahme von Führungsaufgaben auf Teamebene. Das Team koordiniert die Zusammenarbeit selbst und wird nicht durch formale Hierarchien von außen bestimmt. Es existiert kein einheitliches Konzept einer Selbstorganisation, da die Abstufungen zwischen Selbst- und Fremdbestimmtheit, je nach Organisation, variieren. Die

¹⁰ Die ‚Lernende Organisation‘ kann auf äußere Veränderungen reagieren, indem sie sich von innen weiterentwickelt (vgl. Senge, 1999). In seinem Werk ‚Die fünfte Disziplin‘ nennt Senge fünf Disziplinen, die dafür im Team beherrscht werden müssen: Selbstführung, Mentale Modelle, eine gemeinsame Vision, Team-Lernen und Systemdenken (vgl. Senge, 1999, S. 14 ff.).

Kreisstruktur der Organisation, ein Rollenmodell sowie partizipative Meeting-Formate und transparente Entscheidungsprozesse strukturieren das selbstorganisierte Arbeiten. In der Masterarbeit wird die These aufgestellt, dass die Teamentwicklung der Schlüsselfaktor für eine funktionierende, evolutionäre Organisation ist. Teamentwicklung wird als die individuelle Entwicklungsfähigkeit sowie die Weiterentwicklung eines Teams definiert, das sich in einem gemeinsamen Lernprozess befindet, mit dem Ziel die Zusammenarbeit zu verbessern und die Motivation zu steigern (s. Kap. 3). Je nach Anlass können verschiedene Ansätze der Teamentwicklung Anwendung finden. Wichtig ist jedoch, dass die Ziele der Teamentwicklung mit den strategischen Zielen der Organisation im Einklang stehen. Es wird im Rahmen dieser Arbeit eine systemische Perspektive eingenommen, die ein Team als abgeschlossenes System betrachtet. Veränderungsprozesse entstehen auf Teamebene, können aber von außen angestoßen und begleitet werden.

Der empirische Teil der Masterarbeit, welcher in den folgenden Kapiteln anschließt, liefert Erkenntnisse darüber, inwiefern insbesondere die Entwicklung eines Teams in einer evolutionären Organisation von Bedeutung ist. Hinsichtlich der Forschungsfrage wird analysiert, welche Aspekte der Teamentwicklung entscheidend sind, um in einer evolutionären Organisation selbstorganisiert im Team arbeiten zu können. Dies wird ermöglicht, indem von der Theorie abgeleitete Fragestellungen an Experten und Expertinnen aus evolutionären Organisationen gerichtet werden. Anhand der empirischen Ergebnisse aus den Experteninterviews wird analysiert, welche Prozesse und Strukturen des selbstorganisierten Arbeitens sich in der Praxis wiederfinden und was das selbstorganisierte Arbeiten von Teams fördert. Daraufhin wird untersucht, wie eine Teamentwicklung als Strategie der Organisationsentwicklung in den untersuchten Organisationen umgesetzt wird und welche Ansätze der Teamentwicklung Anwendung finden. Abschließend werden entscheidende Aspekte der Teamentwicklung in einer evolutionären Organisation zusammengefasst und mittels des AQAL-Modells Empfehlungen für selbstorganisierte Teams abgeleitet.

5. Methodisches Vorgehen

Nach der theoretischen Fundierung der Arbeit, wird in Kapitel 5 das methodische Vorgehen der empirischen Forschung dargestellt. Ziel ist es, den qualitativen Forschungsprozess mittels Experteninterviews zu erläutern. In Kapitel 5.1. wird dafür zunächst der Untersuchungsgegenstand der Forschung beschrieben. Dieser beinhaltet Teamentwicklungsprozesse mit Bezug auf Selbstorganisation in sechs evolutionären Organisationen. Anschließend wird in Kapitel 5.2. der Vorgang der Datenerhebung dargelegt. Es wird definiert, was unter einem Experteninterview zu verstehen ist und die Entwicklung des Interviewleitfadens wird dokumentiert. Es folgt eine Beschreibung der Interviewführung und der Dokumentation der empirischen Daten. Abschließend wird in Kapitel 5.3. die Datenanalyse als Ansatz der empirischen Sozialforschung erklärt.

5.1. Untersuchungsgegenstand

Der Untersuchungsgegenstand der Masterarbeit sind sechs Organisationen, die nach Laloux (2015) integral, evolutionäre Charakteristiken aufweisen (s. Kap. 2.2.2.). Innerhalb dieser Organisationen wurde analysiert, wie Teamentwicklungsprozesse aussehen und welche Aspekte von entscheidender Bedeutung für das selbstorganisierte Arbeiten sind. Die einzelnen Organisationen wurden anhand folgender drei Kriterien, abgeleitet aus der Theorie, ausgewählt. Sie sind passend, wenn erstens bereits eine Form des selbstorganisierten Arbeitens stattfindet und die Organisation diese Art der Zusammenarbeit fördern möchte. Formale Hierarchien sind oder werden abgebaut und Entscheidungen können auf Teamebene getroffen werden. Als zweites Kriterium müssen sich Mitarbeitende innerhalb ihrer Organisation mit ihren Interessen und Ideen einbringen und die Organisation mitgestalten können. Es gibt keine starr festgelegten Tätigkeitsbereiche, sondern es werden Rollen eingenommen, die auch gewechselt werden können. Als dritten Punkt muss die Organisation einen übergeordneten Sinn (Purpose) haben und eine Vision verfolgen, mit welcher sich die Mitarbeitenden identifizieren können.

Die Organisationen wurden durch ein persönliches Netzwerk in Kombination mit einer Onlinerecherche ermittelt. Anhand von Informationen auf deren Webseite sowie im Rahmen von Vorabgesprächen wurden die ausgewählten Organisationen als evolutionär eingestuft. Wie in Kapitel 2.2.1. beschrieben, weisen die untersuchten Organisationen nicht ausschließlich evolutionäre Merkmale auf, allerdings liegen diese überwiegend vor. Die untersuchten Organisationen kommen mehrheitlich aus dem Start-Up-Bereich,

haben ihren Standort in Deutschland und verfolgen überwiegend den Zweck einen Beitrag zu einer sozial-ökologischen Transformation zu leisten.

Ursprünglich war angedacht drei Experten und Expertinnen aus zwei Organisationen zu befragen und eine teilnehmende Beobachtung anzuschließen. Die drei Expert/-innen sollten sich in verschiedenen Rollen befinden und einen unterschiedlichen Erfahrungsstand aufweisen, um die Bedürfnisse des Teams sowie Ansätze der Teamentwicklung für selbstorganisiertes Arbeiten aus verschiedenen Blickwinkeln zu beleuchten. Während der Akquise der Interviewpartner/-innen wurde jedoch festgestellt, dass die ausgewählten Organisationen geringe Kapazitäten für maximal ein bis zwei Experteninterviews zur Verfügung hatten und eine teilnehmende Beobachtung aus betriebsinternen Gründen nicht möglich war. Aufgrund dessen wurde das Forschungsdesign angepasst und somit die Anzahl der Organisationen auf sechs erhöht und innerhalb der Organisationen, je nach Kapazitäten, eins bis zwei Interviews geführt. Insgesamt stellen acht Experteninterviews die qualitative Datengrundlage der Masterarbeit dar. Auf diese Art und Weise konnte die Vielfalt der befragten Organisationen erweitert werden. Allerdings war es nicht möglich innerhalb einzelner Organisationen die Anzahl unterschiedlicher Perspektiven zu erhöhen.

Eine Übersicht über die Organisationen sowie die Interviewpartner/-innen zeigt Tabelle 2. Die Daten wurden folgendermaßen anonymisiert: In der Abkürzung I1A steht ‚I‘ für Interviewee, ‚1‘ ist die laufende Nummer des Interviews und ‚A‘ steht für die Organisation der/des Interviewpartners/Interviewpartnerin. Der Grad der Selbstorganisation wurde anhand des Modells von Aulinger (2017) bestimmt (s. Kap. 2.3.2.). Die Anzahl der Mitarbeitenden der Organisation, die Rolle bzw. Position des Interviewees im Team und die Organisationsform wurden aus den jeweiligen Interviews und der Webseite der Organisation abgeleitet. Aufgrund des Datenschutzes können im Rahmen der Arbeit keine weiteren Angaben zur inhaltlichen Ausrichtung der Organisation gemacht werden.

Nr.	Organisation	Experte/Expertin	Abkürzung	Grad d. Selbstorganisation <small>(vgl. Auling, 2017)</small>	Anzahl d. Mitarbeitenden	Rolle/Position der/des Interviewten	Organisationsform	Qualitative Daten	Dauer d. Interviews
1	A	Interviewee 1	I1A	Stufe 4	12	Gründer, Geschäftsführung, General Circle	GmbH, gGmbH (Purpose Unternehmen)	Persönliches Interview	00:51:50 h
2	A	Interviewee 2	I2A	Stufe 4	12	Storytelling, Produktwelt	GmbH, gGmbH (Purpose Unternehmen)	Persönliches Interview	00:29:42 h
3	B	Interviewee 3	I3B	Stufe 4	9	Gründer, Geschäftsführung, Organisationsentwicklung	GmbH	Digitales Interview	00:35:05 h
4	C	Interviewee 4	I4C	Stufe 4	7	Mitarbeiter	Verein als Kollektiv organisiert	Digitales Interview	01:02:46 h
5	D	Interviewee 5	I5D	Stufe 2	ca. 200	Team-Lead und Projektmanager	Gemeinnütziger Verein	Persönliches Interview	00:35:18 h
6	E	Interviewee 6	I6E	Stufe 2	4	Gründer, Geschäftsführung, Marketing und Vertrieb	GmbH	Digitales Interview	00:29:44 h
7	F	Interviewee 7	I7F	Stufe 4	60	Gründerin, Webdesign und Organisationsentwicklung	Genossenschaft	Digitales Interview	01:03:09 h
8	D	Interviewee 8	I8D	Stufe 2	ca. 200	Cluster-Lead, Team-Lead	Gemeinnütziger Verein	Digitales Interview	00:38:40 h.

Tabelle 2: Übersicht des Untersuchungsgegenstands (eigene Tabelle)

5.2. Datenerhebung

In diesem Kapitel wird der Vorgang der Datenerhebung dokumentiert. Im ersten Schritt wird erklärt, worum es sich bei Experteninterviews handelt und warum diese in der Arbeit eingesetzt werden (Kap. 5.2.1.). In einem zweiten Schritt wird die Vorgehensweise zur Entwicklung des Interviewleitfadens beschrieben (Kap. 5.2.2.). Schließlich werden in einem dritten Schritt die Art und Weise der Interviewführung sowie die Dokumentation der Interviews dargestellt (Kap. 5.2.3.).

5.2.1. Experteninterviews

Die Daten für die Masterarbeit wurden mittels Experteninterviews, einer Methode der qualitativen Sozialforschung, erhoben (vgl. Bogner et al., 2014, S. 2). Die qualitativen Interviews haben das übergeordnete Ziel, Wissen darüber zu generieren, was einzelne Teammitglieder und Teams brauchen, um selbstorganisiert arbeiten zu können. Um einen Zugang zum Untersuchungsgegenstand zu bekommen, besteht die zentrale Datenquelle aus acht qualitative Interviews mit Experten und Expertinnen aus sechs verschiedenen Organisationen, die, wie oben beschrieben, evolutionäre Charakteristiken aufweisen. Die Expertinnen und Experten befinden sich in unterschiedlichen Rollen ihrer Organisation. Das Wort Experte bzw. Expertin leitet sich vom lateinischen Verb ‚experiri‘ ab, welches prüfen, ausprobieren bedeutet (vgl. Bogner et al., 2014, S. 9 ff.). Das heißt, ein Experte oder eine Expertin ist eine Person, die bereits etwas ausprobiert hat und als Kennende mit einem Spezialwissen ausgestattet ist. Experten und Expertinnen sind heute nicht mehr ausschließlich in der Wissenschaft, sondern in allen Lebensbereichen zu finden. Nach Bogner et al. kann ein Experte oder eine Expertin als ein Konstrukt des Forschenden und der Gesellschaft angesehen werden. Es handelt sich dabei nicht um eine persönliche Eigenschaft, sondern eine Zuschreibung durch die oder den Forschende/-n, die sich aufgrund des Forschungsinteresses und anhand gesellschaftlicher Konventionen ergibt. Wenn eine Person beispielsweise einen bestimmten Platz in der Gesellschaft einnimmt, kann ihr dadurch ein Expertenwissen zugeschrieben werden. Außerdem ist das Besondere an einem Experten oder einer Expertin, dass er oder sie mitbestimmt, aus welcher Perspektive über Herausforderungen nachgedacht wird (vgl. ebd.). Experteninterviews erheben demnach keine Fakten, sondern bieten einen Einblick in subjektive Deutungen und Interpretationen eines Phänomens, um neue Informationen zu erlangen (vgl. Bogner et al., 2014, S. 2). Aufgrund dessen muss die Rolle des Forschenden reflektiert werden, da dieser einerseits die Experten und Expertinnen subjektiv

auswählt, andererseits aber eine Neutralität bei der Interviewführung wahren muss (vgl. ebd.).

5.2.2. Entwicklung des Interviewleitfadens

Die qualitativen Interviews wurden mit einem halbstrukturierten Leitfaden durchgeführt (s. Anhang A). Das bedeutet, dass es nicht Ziel der Interviews war, einen Vergleich zwischen den Expertinnen und Experten herzustellen, sondern hinsichtlich der Forschungsfrage vielseitige Erkenntnisse zu erlangen (vgl. Bogner et al., 2014, S. 28). Für die ersten beiden Interviews stand der Leitfaden unter der ursprünglichen Forschungsfrage: *„Welche Aspekte der Teamentwicklung sind aus der Perspektive der Organisationsentwicklung entscheidend, um eine evolutionäre Organisation zu werden?“* Daher wurden alle drei Charakteristiken der evolutionären Organisation, die sich aus Selbstorganisation, Ganzheitlichkeit und evolutionärem Sinn zusammensetzt, sowie Aspekte der Teamentwicklung berücksichtigt. Die beiden ersten Interviews wurden genutzt, um festzustellen, wo die thematischen Schwerpunkte liegen. Dabei konnte reflektiert werden, dass die entscheidenden Herausforderungen einer evolutionären Organisation auf dem Aspekt der Selbstorganisation liegen. Zudem wurde festgestellt, dass die Forschungsfrage zu allgemein gefasst ist, um präzise Erkenntnisse zu erlangen. Aus diesem Grund wurde die Forschungsfrage für die folgenden sechs Interviews entsprechend fokussiert: *„Welche Aspekte der Teamentwicklung sind entscheidend, um in einer evolutionären Organisation selbstorganisiert im Team arbeiten zu können?“* Die überarbeitete Forschungsfrage bot die Möglichkeit mehr in die Tiefe in der empirischen Forschung zu gehen und im Speziellen Fragen deduktiv aus der Theorie zum Thema selbstorganisiertes Arbeiten abzuleiten. Es wurden sechs Themenblöcke gebildet, die sich einerseits an Prozessen und Strukturen des selbstorganisierten Arbeitens (Kreisstruktur und Rollenmodell, Meeting-Formate und Entscheidungsprozesse) orientieren (s. Kap. 2.1.3.), und andererseits Bezug auf die drei harten Einflussfaktoren (Organisationsstruktur, Arbeitsprozesse und Management-Instrumente) und die drei weichen Einflussfaktoren (Kommunikation, Führung und Zusammenarbeit) der Teamentwicklung nehmen (s. Kap. 3.2.2.). Die sechs Themenblöcke des Interviewleitfadens lauten: Rollenmodell, Führung, Teamkultur, Verständnis, Orientierung und Sicherheit sowie Resilienz. Anhand der Themenblöcke wurden Fragen vorformuliert, auf die im Interview zurückgegriffen werden konnte. Die inhaltliche und methodische Vorbereitung ermöglichte es, dass die Interviews überwiegend frei geführt werden konnten und der Interviewleitfaden nur zur Orientierung diente und je nach Gesprächsverlauf zur Hilfe

genommen werden konnte (vgl. Bogner et al., 2014, S. 28). Im Prozess der Datenerhebung wurde der Leitfaden gemäß den bereits erzielten Erkenntnissen und entsprechend der Interviewpartner/-innen induktiv angepasst, um möglichst vielseitige Erkenntnisse zu erhalten. Für die Formulierung der Fragen wurde darauf geachtet, ob der oder die Interviewpartner/-in Gründer/-in, Expert/-in aus dem Bereich Organisationsentwicklung oder Mitarbeitender/-in der jeweiligen Organisation ist.

5.2.3. Interviewführung und Dokumentation

Insgesamt wurden drei persönliche Interviews und fünf digitale Interviews per Video-Call im Rahmen der Masterarbeit durchgeführt. Vor jedem Interview wurde sich auf der Webseite der Organisation und mittels Dokumenten über die Organisationskultur und -struktur, die Vision und Werte sowie die Position oder Rolle des Interviewpartners oder der Interviewpartnerin informiert. Die Interviews haben eine Dauer von 30-60 Minuten und wurden im Zeitraum von Mitte August bis Mitte September 2022 geführt. Zu Beginn jedes Interviews wurde der Rahmen der Masterarbeit, der thematische Hintergrund und die Forschungsfrage kurz vorgestellt. Um eine vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen, wurde vorab versichert, dass die Aufnahme der Interviews anonymisiert und nur im Rahmen der Masterarbeit verwendet wird. Zu vier der Interviewees bestand zuvor kein persönlicher Kontakt. Daher bot die kurze Einleitung auch die Möglichkeit ins Gespräch zu kommen und sich kennenzulernen. Trotzdem lässt sich die Annahme treffen, dass innerhalb der Gespräche ohne vorherigen persönlichen Kontakt das Vertrauen fehlte, um offen insbesondere über die Herausforderungen des selbstorganisierten Arbeitens zu sprechen. Während der Interviews wurden Notizen gemacht, um spontan auf interessante Aspekte bezüglich der Forschungsfrage reagieren zu können. Aufgrund dessen wurde die Reihenfolge der Themenblöcke nicht stringent eingehalten, sondern dem Gesprächsverlauf und den Themen angepasst. Grund dafür ist, dass der Gesprächsfluss nicht aufgrund der Struktur des Interviewleitfadens unterbrochen werden sollte und der Experte oder die Expertin die Möglichkeit bekam, eigene Schwerpunkte zu setzen und weniger durch die Interviewerin beeinflusst werden sollte. Im Anschluss an jedes Interview wurden Notizen zu den jeweiligen Schwerpunkten festgehalten. Die Reflexion unterstützte den Forschungsprozess und half dabei, das Gesagte einzuordnen und zu evaluieren, welche Aspekte für das kommende Interview vertieft werden können. Die Interviews wurden anschließend mit Hilfe der Software ‚GoSpeech‘ transkribiert (s. Anhang B). Das zeitnahe Vorgehen versicherte, dass der Ablauf des Interviews noch präsent war und direkt Notizen während der Transkription gemacht werden konnten, um

wichtige Aspekte festzuhalten. Die Datensammlung als iterativen Prozess durchzuführen ermöglichte es, stets im Prozess zu reflektieren, ob bereits ausreichend Daten erhoben wurden, um die Forschungsfrage beantworten zu können. Bei dieser Vorgehensweise wurde sich an Elementen der Grounded Theory orientiert, innerhalb welcher sich die Theorie im Laufe des Forschungsprozesses weiterentwickelt (vgl. Corbin & Strauss, 1990, S. 419).

5.3. Analyse der qualitativen Daten

In diesem Kapitel wird beschrieben, wie die erhobenen, qualitativen Daten aus den Interviews für die Masterarbeit analysiert wurden. Die Analyse hat nicht das Ziel, die Daten der einzelnen Interviews zu vergleichen. Die Erkenntnisse sollen genutzt werden, um hinsichtlich der Forschungsfrage aus verschiedenen Perspektiven Antworten zu erhalten, welche Aspekte der Teamentwicklung wichtig für selbstorganisierte Teams sind. Zur Auswertung der Daten wurden die Interviews in einem ersten Schritt zusammengefasst (s. Kap. 6.1.). Eine Fallzusammenfassung verschafft einen Überblick über den Einzelfall und stellt die Schwerpunkte im jeweiligen Interview hinsichtlich der Forschungsfrage heraus (vgl. Kuckartz, 2018, S. 58 f.). Hierbei wird sich am Gesagten der Interviewpartner/-innen orientiert. Alle Transkriptionen wurden dafür nacheinander gesichtet und entscheidende Stellen markiert, um daraus eine Zusammenfassung zu erstellen. Eine Überschrift mit einem akzentuierenden Zitat rahmt die Zusammenfassung ein (vgl. ebd.). Zudem geben Keywords (Schlüsselbegriffe) einen Überblick über die vorherrschenden Themen in den Interviews.

In einem zweiten Schritt wurden die Interviews kodiert und analysiert. Der Kodierungsprozess fand sowohl theorieorientiert (deduktiv) als auch in Bezug auf die Empirie (induktiv) statt (vgl. Kuckartz, 2018, S. 63 ff.). Anhand der sechs Themenblöcke des Interviewleitfadens (s. Kap. 5.2.2.) wurden acht Kategorien abgeleitet (s. Tab. 3).

Kategorie	Farbliche Kodierung
Führung und Rechtsform	• grau
Kreisstruktur und Rollenmodell	• hellgrün
Teamkultur	• dunkelgelb
Meeting-Formate und Kommunikation	• rosa
Ermöglichungskultur und Verantwortungsübernahme	• rot
Sicherheit und Orientierung	• blaugrün
Innere Haltung und Kompetenzen	• violett
Sinnhaftigkeit und Werteorientierung	• blau

Tabelle 3: Kategorien der Interviews (eigene Tabelle)

Die Aspekte Rollenmodell, Führung, Teamkultur und Sicherheit haben sich deduktiv aus den Themenblöcken des Leitfadens ergeben. Diese wurden mit den Aspekten Rechtsform, Meeting-Formate und Kommunikation, Orientierung, innere Haltung und Kompetenzen sowie Sinnhaftigkeit und Werteorientierung induktiv anhand der qualitativen Daten ergänzt. Die induktive Kategorienbildung wurde mittels der Schlüsselbegriffe sowie sich wiederholender Themen konstruiert. Dabei wurde sich an Mayrings Ansatz zur Kategorienbildung mittels Paraphrasierung und Zusammenfassung orientiert (vgl. Mayring, 2015, in Kuckartz, 2018, S. 73 f.). Anhand der Zusammenfassungen konnten Kategorien abgeleitet werden. Alle Interviews wurden mit acht verschiedenen Farben, die den jeweiligen Kategorien zugeordnet sind, kodiert (s. Anhang B). Im nächsten Schritt wurden alle kodierten Textstellen, entsprechend der jeweiligen definierten Kategorie, sortiert. Im Gegensatz zu den fallbezogenen Zusammenfassungen wurden hier die Inhalte aus allen Interviews übergreifend ausgewertet. Die Auswertungen fanden unter Betracht der Forschungsfrage und in Verbindungen mit der Theorie statt.

In einem letzten Schritt der Auswertung wurden die entscheidenden Aspekte der Teamentwicklung für ein selbstorganisiertes Arbeiten in einer evolutionären Organisation mit Hilfe des AQAL-Modells kategorisiert (vgl. Breidenbach & Rollow, 2019, S. 22; s. Kap. 2.4.). Das Modell ermöglicht es, eine Übersicht zu erhalten, welche Aspekte auf der inneren und äußeren sowie auf der individuellen und kollektiven Ebene Anwendung finden. Anhand dessen wurden Empfehlungen zur Teamentwicklung abgeleitet und die Forschungsfrage abschließend beantwortet.

5.4. Reflexion der Methode und Limitierungen der Forschung

Die Grenzen der methodischen Vorgehensweise werden abschließend in diesem Kapitel reflektiert. Eine qualitative Sozialforschung ist stets durch die individuellen Entscheidungen der/s Forschenden geprägt (vgl. Reichertz, 2015). Die Art und Weise der Leitfadenerstellung, der Interviewführung sowie der anschließenden Auswertung entspricht immer einer subjektiven Schwerpunktsetzung (vgl. ebd.). Es wird betont, dass es sich nicht um allgemein übertragbare Ergebnisse handelt, sondern diese einen Einblick in Aspekte der Teamentwicklung in den untersuchten Organisationen ermöglichen. Für die empirische Erhebung war zudem es herausfordernd Interviewpartner/-innen zu finden. Sechs der zwölf angefragten Organisationen standen aufgrund von zu geringen Kapazitäten für ein Experteninterview nicht zur Verfügung. Aus den sechs teilnehmenden Organisationen, könnten jeweils nur eins bis zwei Mitarbeitende für ein Interview gewonnen werden. Ein Besuch vor Ort oder eine teilnehmende Beobachtung waren aus zeitlichen Gründen seitens der Organisationen nicht möglich. Aus diesen Gründen musste das Forschungsdesign an die realen Gegebenheiten angepasst werden und die Zahl der Organisationen von zwei auf sechs erhöht und die jeweiligen Interviewpartner/-innen pro Organisation von drei auf eins bis zwei verringert werden. Es war daher nicht möglich, wie ursprünglich angedacht, aus jeder Organisation mit einem Gründungsmitglied, einer Expertin oder einem Experten aus dem Bereich Organisationsentwicklung und einer/m Mitarbeitenden zu sprechen. Die verschiedenen Perspektiven wurden daher organisationsübergreifend zusammengesetzt. Zusätzlich war es zum Teil herausfordernd über die Bedürfnisse von Teams und Maßnahmen der Teamentwicklung für ein selbstorganisiertes Arbeiten zu sprechen, da die Interviewpartner/-innen dazu tendiert haben die Inhalte und Ziele der Organisation zu fokussieren. Auch die Thematisierung von Herausforderungen und Konflikten stellte eine Hürde dar, wenn sich Interviewpartner/-in und Forschende zuvor unbekannt waren. Es wurde zudem festgestellt, dass eine längere Organisationsexistenz und eine höhere Anzahl an Mitarbeitenden zu einer höheren Dichte in relevanten Informationen zur Teamentwicklung geführt haben. Dies spiegelt sich in der Auswertung der Ergebnisse wider.

Die Methode dieser Arbeit ermöglicht es eine Vielfalt an Einblicken in den Bereich der Teamentwicklung verschiedener Organisationen zu erlangen. Ergänzend dazu wird empfohlen, die Ergebnisse dieser Arbeit als Grundlage für eine vertiefende Analyse zu Teamentwicklungsprozessen in einer evolutionären Organisation zu nutzen.

6. Ergebnisse und Diskussion

In diesem Kapitel werden die qualitativen Daten, welche im Rahmen von acht Experteninterviews erhoben wurden, hinsichtlich der Forschungsfrage ausgewertet. Der Schwerpunkt liegt darin, aus den Daten Erkenntnisse zu gewinnen, welche Aspekte der Teamentwicklung wichtig sind, um selbstorganisiert in einer evolutionären Organisation arbeiten zu können. Die Ergebnisse sollen Einblicke in verschiedene evolutionäre Organisationen geben, die selbstorganisiert arbeiten. Wichtig ist dabei zu beachten, dass die Ergebnisse nicht den Anspruch auf Verallgemeinerung haben, sondern eine Vielfalt an Perspektiven von Expert/-innen in unterschiedlichen Rollen abbilden.

In Kapitel 6.1. geben Fallzusammenfassungen einen Überblick über die wichtigsten Themen in den einzelnen Interviews. In Kapitel 6.2. werden die Aspekte der Teamentwicklung für ein selbstorganisiertes Arbeiten anhand von Kategorien analysiert und diskutiert. Schließlich werden in Kapitel 6.3. Empfehlungen zur Teamentwicklung für evolutionäre Organisationen anhand des AQAL-Modells abgeleitet und zusammengefasst.

6.1. Fallzusammenfassungen

Um einen Überblick über die einzelnen Fälle zu ermöglichen, werden die Transkriptionen der qualitativen Interviews im ersten Schritt der Auswertung zusammengefasst. Die Zusammenfassungen erfolgen mit Blick auf die Forschungsfrage: *„Welche Aspekte der Teamentwicklung sind entscheidend, um in einer evolutionären Organisation selbstorganisiert im Team arbeiten zu können?“* Ein aussagekräftiges Zitat zu den jeweiligen Fällen sowie Keywords (Schlüsselbegriffe) aus den Interviews rahmen die Zusammenfassungen ein. Diese verfolgen die Ziele, einen Überblick über die untersuchten Fälle zu geben und die unterschiedlichen Aspekte der Teamentwicklung einzuordnen. Dabei wird kein Vergleich gezogen, sondern es werden verschiedene Perspektiven auf das Thema selbstorganisiertes Arbeiten im Team dargestellt.

Interview 1:

„Organisation A ist das, was du daraus machst. Wenn du richtig Bock hast, sind wir die letzten, die dich aufhalten. [...]. Wir können dir aber nur bis zu einem gewissen Grad helfen und dann liegt es an dir.“ (I1A, 00:21:42 h)

Keywords: Kreisstruktur, People and Culture, Rollenmodell

I1A ist Mitgründer und einer von zwei Geschäftsführern in Organisation A. Die Organisation setzt sich aus fünf selbstorganisierten Kreisen zusammen: Dem General Circle, Storytelling (Öffentlichkeitsarbeit), Produktwelt, SDGs (Sustainable Development Goals) und dem Backbone (Rückgrat). I1A ist vorwiegend Teil des General Circles. Dieser Kreis umschließt alle anderen Kreise und dort sind die Kulturthemen der Organisation verankert. I1A sieht den Bedarf daran, perspektivisch Circle Leads einzusetzen, die einen Gesamtüberblick über die Teams haben. Circle Leads haben die Aufgabe, das Wissen aus den verschiedenen Kreisen zu verknüpfen, in eine gemeinsame Richtung zu lenken sowie einen Überblick über die verschiedenen Rollen der Teammitglieder zu behalten. I1A findet die Struktur in fünf Kreisen zu groß für eine zwölfköpfige Organisation, möchte aber bei einem wachsenden Team auf ein funktionierendes Fundament zurückgreifen können. Organisation A arbeitet mit einem Rollenmodell aus ca. 60 Rollen. Neue Rollen werden evolutionär geschaffen, sobald der Bedarf entsteht, Themen aufzuteilen. Nach I1A ist es wichtig für die Zusammenarbeit, dass die Rollen regelmäßig evaluiert werden. I1A unterstreicht, dass die Werte und Ziele von Organisation A vor Eintritt eines neuen Teammitglieds klar verdeutlicht werden müssen, um falschen Erwartungen vorzubeugen. Passt das persönliche Werteschema nicht zum evolutionären Organisationsmodell, ist eine langfristige, gute Zusammenarbeit nicht möglich. I1A hat bisher Themen der Organisationsentwicklung selbst in die Organisation getragen, möchte dafür aber jetzt eine Person einstellen, die ausschließlich für das Thema Organisations- und Teamentwicklung zuständig ist und Moderations- und Methodenkenntnisse mitbringt. Im zukünftigen ‚People and Culture‘¹¹-Circle sollen Prozesse der Teamentwicklung von innen heraus entstehen und auf diese Weise das Team empowern. I1A merkt an, dass ein schmaler Grat zwischen einer Ermöglichungskultur für Teammitglieder und der Übernahme von Verantwortung seitens der Organisation besteht, um möglichen Überforderungen vorzubeugen. Es stellt sich die Fragen, wann und wie interveniert werden muss und wie eine gute Führung für selbstorganisierte Teams aussehen kann. *„Organisationsentwicklung ist für mich einfach ein permanenter Prozess, der nie fertig ist und der immer nervt, weil immer irgendetwas zu tun und zu regeln ist. Und nichts ist jemals abgeschlossen“*, ergänzt I1A (00:49:50 h) zum Abschluss des Interviews.

¹¹ Mit ‚People and Culture‘ oder ‚Mensch und Kultur‘ kann der Personalbereich einer Organisation bezeichnet werden (vgl. Neue Narrative, 2022b). Es handelt sich dabei um eine Abkehr von dem bekannteren Begriff ‚Human Resources‘, der Menschen mit Arbeitsressourcen bzw. Humankapital gleichsetzt. Die Umbenennung geht mit einem veränderten Menschenbild einher, das weg von einer mechanistischen, hin zu einer menschenzentrierten Sichtweise auf Organisation blickt (vgl. ebd.).

Interview 2:

„Im Idealfall ist klar aufgeteilt, wer welche Verantwortlichkeit hat und das funktioniert auch größtenteils ganz gut. Manchmal funktioniert es nicht so gut, aber dann ist es meiner Meinung nach nicht unbedingt eine Unklarheit in der Rolle, sondern einfach der große Workload [...]“ (I2A, 00:03:45 h)

Keywords: Ermöglichungskultur, Verantwortungsübernahme

I2A ist Mitarbeiter in Organisation A und ist Teil der Kreise Storytelling und Produktwelt. Der gemeinsame Wochenstart ist für I2A das wichtigste Team-Ritual, um zu erfahren, wie es allen geht, was bereits geschafft wurde, welche Termine aktuell bevorstehen und welche Wochenziele es gibt. Für themenbezogene Absprachen und gemeinsame Entscheidungen finden zudem wöchentliche Treffen der fünf Kreise von Organisation A statt. Jedes Teammitglied hat die Möglichkeit, eigene Tensions (Anliegen) einzubringen und am entsprechenden Jour Fixe des Kreises teilzunehmen. Der Jour Fixe ist für I2A wichtig, um sich über den Status quo im Team zu informieren und Prioritäten zu setzen. Ein Knackpunkt des selbstorganisierten Arbeitens ist aus der Sicht von I2A der Umgang mit Erfahrungswissen. Wenn eine Person aus dem Team länger dabei ist, wird sie automatisch bei vielen Fragen und Entscheidungen angesprochen, um Ergebnisse bestätigen zu lassen. I2A findet es gut, dass es regelmäßige, festgelegte Teammeetings, beispielsweise zur Konfliktklärung, gibt. Allerdings beanspruchen diese von Personen, die in Teilzeit arbeiten, viel Zeit, die nicht mehr für die eigentlichen Aufgaben zur Verfügung steht. I2A sieht es als herausfordernd an, dass jedes Teammitglied für ein selbstorganisiertes Arbeiten eigene Strategien entwickelt muss, um Aufgaben zu priorisieren und festzuhalten. Gleichzeitig ist es für I2A motivierend, Verantwortung übernehmen zu dürfen und etwas Eigenes in die Organisation einzubringen. Als Knackpunkt beim selbstorganisierten Arbeiten beschreibt I2A, verschiedene Ansprüche der Teammitglieder an die Arbeit auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen. I2A stellt sich die Frage: „*Wie detailverliebt dürfen wir sein, wenn ich gleichzeitig von Kapazitätenmangel spreche?*“ (I2A, 00:17:27 h). I2A findet es wichtig, neue Teammitglieder von Anfang an ins Team zu integrieren. Das funktioniert gut mit einem mehrtägigen Off-Site-Event, um die Werte und Kultur zu vermitteln und den Teamzusammenhalt zu stärken. Nach dem Gespräch ergänzt I2A, dass er die Vermittlung des selbstorganisierten Arbeitens als eine Sisyphos-Arbeit ansieht, da bei jeder neuen Person die Arbeitsweise und Haltung erklärt werden muss. Allerdings lohnt es sich, um einem Bore- oder Burnout in einer Organisation vorzubeugen. Teammitglieder müssen diese Herangehensweise oftmals neu in der Organisation lernen, da Schule und Studium wenig darauf vorbereiten.

Interview 3:

„Wie sehr organisiere ich die Arbeit anderer oder wie sehr können die ihre Arbeit selbst organisieren? Das heißt, kein schwarz-weiß, sondern eher ein gradueller Schieberegler für uns im Thema Selbstorganisation.“ (I3B, 00:03:45)

Keywords: Innere Haltung, Workation, Machtstruktur

I3B ist Mitgründer von Organisation B und ist verantwortlich für die interne Leitung. Organisation B bietet verschiedene Dienstleistungen im Bereich der Organisationsentwicklung an. Das Besondere am Interview mit I3B ist, dass es sich um einen Berater handelte, der von Prozessen innerhalb der Organisation B, aber auch aus seiner Rolle als Organisationsentwickler berichtet hat. Selbstorganisation bedeutet für ihn in Abgrenzung zu Fremdorganisation den Grad der Autonomie einzelner Rollen. I3B unterstreicht, dass die Art und Weise der Selbstorganisation von der jeweiligen Organisationskultur abhängig ist, die mit bestimmten Werten und einer inneren Haltungen einhergeht. Für die Rollendefinition und die Meetings wird in Organisation B mit dem Ansatz von Holacracy (s. Kap. 2.3.3.) gearbeitet. Durch Iterationsprozesse werden Rollen an aktuelle Gegebenheiten angepasst und neue Rollen ergänzt. I3B unterstreicht, dass die Verantwortung über die eigenen Rollen vom Rolleninhaber getragen werden muss. Für Entscheidungen im Team, die Geschwindigkeit erfordern, wurde das Konsent-Prinzip eingeführt. An anderen Stellen nutzt Organisation B die Entscheidung im Konsens. Durch einen langsamen Onboardings-Prozess, welchem die Teilnahme an einer Ausbildungsreihe, die von Organisation B angeboten wird, oftmals vorangeht, kann es vier Jahre dauern, bis eine neue Person Teil des Teams wird. I3B unterstreicht, dass der informelle Austausch im Team in Organisation B als sehr wichtig angesehen wird. Dafür müssen Möglichkeiten und Anlässe wie beispielsweise Workations¹² oder das gemeinsame Feiern von Geburtstagen geschaffen werden, die informellen Austausch als natürlichen, unstrukturierten Prozess ermöglichen. Als essentiell für die Teilhabe und Verantwortungsübernahme sieht I3B an, dass alle im Team die gleichen Eigentümer/-innen sind und die Organisation nicht von Investoren/-innen abhängig ist. Es darf zudem keine Machtstrukturen im Hintergrund geben, die sich von der gelebten Struktur unterscheiden.

¹² Workation: Work and Vacation (Arbeit und Urlaub)

Interview 4:

„[...] also, wenn mir jemand sagt, was ich tun muss, dann habe ich keinen Bock mehr, zur Arbeit zu gehen. Und für mich ist das voll die Sache, dass ich irgendwie die Autonomie übernehmen kann, [...] mich da irgendwie voll reinhängen und viel zu sehr reinhängen kann.“ (I4C, 00:56:43 h)

Keywords: Konsens, Trial and Error, Kollektivethos

I4C ist seit einem Jahr Mitglied in Organisation C und Teil des Kollektivs. Organisation C besteht seit ca. 35 Jahren und wurde laut I4C bis vor sechs oder sieben Jahren nur von drei Personen betrieben. Erst dann ist die Organisation langsam auf sechs feste Mitarbeitende gewachsen. Diese sind in einem langsamen Onboarding-Prozess, der ein Praktikum beinhaltet, um die verschiedenen Arbeitsbereiche bereits vor Arbeitsbeginn kennenzulernen, dazugekommen. Durch ein internes Schulungssystem wird es ermöglicht, dass alle Mitarbeitenden Wissen über alle Arbeitsbereiche erlangen und diese bei Bedarf vertreten können. In Organisation C werden unterschiedliche Meeting-Formate und Methoden sowie Software Programme ausprobiert, seit die drei neuen Mitarbeitenden hinzugekommen sind. Per ‚Trial and Error‘ wird gemeinsam evaluiert, welches Format am besten zum Team passt. Zuvor wurde mit Erfahrungswissen gearbeitet und Absprachen konnten informell in einem kleinen Team getroffen werden. Laut I4C helfen Jahresanfangstreffen dem Team, gemeinsam Ziele für neue Projekte zu definieren, das Arbeitspensum zu evaluieren sowie die Art der Zusammenarbeit für das kommende Jahr festzulegen und einen Wirtschaftsplan zu erstellen. Weitere, wöchentliche auf zwei Stunden begrenzte Meetings wurden von einer der drei neuen Mitarbeitenden eingeführt, um gesammelte Themen im Team zu besprechen und Entscheidungen im Konsens zu treffen. I4C ergänzt, dass aktuell tägliche, zehnminütige, sogenannte ‚Stehungen‘ (Stand-ups) hinzukommen, um direkt die Möglichkeit zu haben sowohl den Status quo, als auch Herausforderungen in der Zusammenarbeit anzusprechen und Lösungen zu finden. Um Konflikten vorzubeugen, die sich aus unterschiedlichen Arbeitsweisen der Teammitglieder im Hybridmodell ergeben, hilft laut I4C eine ‚Emo-Runde‘ vor dem wöchentlichen Plenum. Dort können alle Teammitglieder mitteilen, wie es ihnen geht, was gut und was weniger gut funktioniert. Die Besonderheit an Organisation C besteht darin, dass es ein gemeinsames Kollektivethos gibt. Im Kollektiv verdient jede/-r das gleiche Gehalt und arbeitet die gleiche Stundenzahl in der Woche. Entscheidungen werden gemeinsam getragen. I4C unterstreicht, dass es die Kollektivstruktur erfordert, verantwortungsvoll in die selbstorganisierten Prozesse zu gehen.

Interview 5:

„Die Kunst ist nur, das auch mal zu feiern, was man geschafft hat. Das zu feiern. Das war gut. Jetzt guckt man, was machen wir besser.“ (I5D, 00:25:14 h)

Keywords: Cluster, Rollenmodell

I5D ist Team-Lead und Projektmanager in Organisation D. Im Interview liegt ein Fokus auf den aktuellen Wachstumsprozessen der Organisation. I5D merkt an, dass ein solches Wachstum auch den Bedarf an eine Skalierung der internen Strukturen erhebt. Als Antwort auf die steigenden Mitarbeitendenzahlen wurden in Organisation D Cluster (Netzwerke) eingeführt, die die Teams zusammenhängender Themenbereiche sowie Regionen bündeln. Ein sogenannter Cluster-Lead dient dabei als vermittelnde Instanz zwischen den Themenbereichen und der Zentrale der Organisation. Um die Rollen der Mitarbeitenden zu definieren, wurde ein projektinterner Workshop durchgeführt, sodass deren Interessen und Stärken erkennbar wurden und die Rollen klar voneinander abgegrenzt werden konnten. I5D sieht es als herausfordernd an, organisationsinterne Dienstleistende, die über andere Ressourcen verfügen und einen anderen Zeitplan haben als die Projektmitarbeitenden, in ein agiles und selbstorganisiertes Arbeiten einzubinden. Außerdem widerspricht nach seiner Sicht die frühzeitige Einplanung von Ressourcen im Rahmen von Förderanträgen der Idee eines dynamischen und selbstorganisierten Arbeitens. I5D merkt an, dass bei seinem Onboarding-Prozess neben einer allgemeinen Einführung in die Organisationsstrukturen und die Vision auch ein Onboarding für das eigene Projekt wichtig gewesen wäre, um von Anfang an eigene Strukturen des selbstorganisierten Arbeitens gemeinsam aufzubauen und das Team mitzunehmen. I5D unterstreicht, dass Menschen eine Vorbildung im Bereich des selbstorganisierten Arbeitens benötigen, sodass sie in der Lage sind, in ihrem Kompetenzbereich selbstständig zu entscheiden. Der Umgang mit Verantwortung hängt aus seiner Sicht auch mit der jeweiligen Persönlichkeit zusammen. In Organisation D soll ein neues Cluster ‚Mensch und Kultur‘ selbstorganisierte Teams begleiten und weiterentwickeln.

Interview 6:

„Trial and Error, würde ich sagen, weil wir auch vorher schon Meetings hatten. Also man hat tendenziell einfach zu viele Meetings. Das kann sehr schnell ineffektiv werden. Und das Wichtigste ist irgendwie, dass man ja irgendwie die Strukturen möglichst effektiv und schlank hält.“ (I6E, 00:12:24 h)

Keywords: Meeting-Struktur, Motivation, Iteration

I6E ist Mitbegründer und Geschäftsführer von Organisation E und ist für den Bereich Marketing und Vertrieb verantwortlich. Schwerpunkte des Interviews sind die

verschiedenen Meeting-Formate, um effektiv und zielgerichtet in einem selbstorganisierten Team zusammenarbeiten zu können, sowie das Onboarding von Praktikant/-innen in der Organisation. Ein Organigramm gibt insbesondere neuen Teammitgliedern Orientierung, muss aber in regelmäßigen Abständen überarbeitet werden, da neue Bereiche dazukommen und die Organisation sich verändert. I6E unterstreicht, dass Arbeitsbereiche einerseits nach den Interessen der Teammitglieder und andererseits nach den Bedarfen der Organisation definiert werden. Aufgrund des hohen Arbeitspensums und des kleinen Teams ist selbstorganisiertes Arbeiten in Organisation E essentiell. Dass es bei Organisation E nicht nur um den Verkauf geht, sondern ein übergeordneter Sinn existiert, schafft Motivation für das Team. Jede/-r darf Entscheidungen alleine treffen oder diese an ein regelmäßiges Meeting der Gründenden abgeben. I6E erklärt, dass die Meeting-Struktur in einem iterativen Prozess definiert wurde, sodass sie zum Team passt. I6E findet es wichtig, Meetings effektiv und schlank zu halten, indem sie thematisch definiert und zeitlich determiniert sind. Ein tägliches Meeting von 15 Minuten dient zum Austausch über das persönliche Befinden. Zudem haben Teammitglieder die Möglichkeit, eine Fokuszeit von zwei Stunden für sich zu definieren, in welcher sie ungestört und konzentriert arbeiten möchten. In einem wöchentlichen Meeting werden gemeinsam Bausteine für die Woche definiert und Ziele der vorherigen Woche reflektiert. Schließlich werden in einem monatlichen Treffen übergeordnete Ziele festgelegt. I6E betont, dass die Ziele greifbar und messbar sein sollten, sodass sie tatsächlich auch erledigt werden können. Zudem ergänzt er, dass man beim selbstorganisierten Arbeiten lernen muss, persönlich auch Abstand von der Arbeit zu nehmen. Dafür braucht es Möglichkeiten zur Selbstreflexion wie an einem jährlichen, gemeinsamen Wochenende mit dem Team oder im Rahmen eines Coachings.

Interview 7¹³:

„Wir sind zwar alle gleichberechtigt, aber wir sind ja trotzdem alle verschieden. Wir haben unterschiedliche Kompetenzen, wir bringen uns unterschiedlich ein, wir sind unterschiedlich lange dabei, wir haben unterschiedliche Berufe.“ (I7F, 00:05:38 h)

Keywords: Purpose, Leadership, Empowerment

I7F arbeitet im Bereich Webkonzeption und Organisationsberatung in Organisation F. Sie ist zudem Mitgründerin der Genossenschaft. I7F betont, dass insbesondere die Arbeitskultur in Organisation F stark ausgeprägt ist und es ermöglicht, strukturelle

¹³ Das Besondere an Interview 7 war, dass zwei Interviewende nacheinander zu den Themen Nachhaltigkeit und Teamentwicklung Fragen an I7F stellen konnten. Die Ergebnisse des gesamten Interviews werden im Rahmen der Arbeit verwendet.

Herausforderungen auszugleichen. Diese Kultur existiert bereits seit der Gründung als GmbH vor 13 Jahren. Seit Organisation F im Jahr 2016 zu einer Genossenschaft wurde, sind alle Mitglieder der Genossenschaft gleichberechtigt im Team. I7F unterstreicht, dass die Organisationsform eine wichtige Rolle für einen demokratischen Arbeitsalltag spielt. Ansätze für Leadership im Team und die Besitzfrage sind aus ihrer Sicht wichtig für Selbstorganisationen. Ein selbstorganisiertes Arbeiten ist nicht möglich, wenn nur einzelne Personen die Anteile der Organisation besitzen. In Organisation F wurden die Genossenschafts-Gremien, bestehend aus Generalversammlung, Vorstand und Aufsichtsrat, um selbstorganisierte Kreise, zu den Themen Personal, Team und Finanzen, ergänzt. I7F betont, dass es wichtig für ein Team ist, die Rolle in den verschiedenen Gremien anzunehmen, aber auch wieder abgeben zu können, sodass Rolle und Person voneinander entkoppelt betrachtet werden können. Zudem betont I7F, dass alle Teammitglieder wissen müssen, wer welche Rolle erfüllt und eine Klarheit über die Verantwortlichkeiten besteht. I7F ergänzt, dass Teammitglieder selbst entscheiden können sollten, ob sie sich in den Kreisen mehr einbringen möchten oder nur im Rahmen von Projekten ihrer Arbeit nachgehen. Das Engagement für Organisation F sollte freiwillig sein. I7F findet den Purpose von Organisation F sehr bedeutsam, um im Team eine Richtung für die Arbeit zu bekommen, hinter den Projekten zu stehen und sich auch im Team zu verstehen. I7F bringt das Konzept aus ‚Work with Source‘ von Tom Nixon (2021) ein. Das Konzept besagt, dass einzelne Personen in einer Organisation gebraucht werden, die nicht unbedingt die Gründenden sein müssen, um die Source (Quelle), also die innere Vision bzw. die Organisationskultur, weiterzugeben (vgl. ebd.). Strukturen bieten dabei nur eine Unterstützung. Abschließend betont I7F, dass für das selbstorganisierte Arbeiten äußere Strukturen wegfallen, Personen dann eine starke innere Verankerung brauchen und eine sogenannte Inner Work (innere Arbeit) wichtig ist (s. Kap. 2.4.). Purpose, Humor, Offenheit, eine Ermöglichungskultur, gegenseitige Wertschätzung und Empowerment sieht I7F als rahmengebend für ein selbstorganisiertes Team in Organisation F an.

Interview 8:

„Also [...] eine Sicherheit und Orientierung geben, dass überall dort, wo sie bei ihrer eigenen Arbeitsfähigkeit an Grenzen stoßen würden, [...] einen klaren Prozess, einen klaren Weg oder eine Person haben, an die sie sich wenden können - anonym oder nicht.“ (I8D, 00:21:12 h)

Keywords: Sicherheit, Befähigung, Orientierung

I8D ist in Organisation D Cluster-Lead von ‚Mensch und Kultur‘ und Team-Lead für das Team ‚Mensch und Entwicklung‘. Im Interview liegt der Schwerpunkt darauf, wie das Cluster ‚Mensch und Kultur‘ die Teams in Organisation D zu einem selbstorganisierten Arbeiten befähigen kann. I8D betont, dass das Cluster keine übergeordnete, sondern eine unterstützende und informierende Funktion für die Teams hat. In Organisation D gibt es den Bedarf, mit dem Rollenmodell zu arbeiten, um auf die Komplexität und Dynamik der Arbeitsanforderungen eingehen zu können. I8D definiert drei management-technische Fähigkeiten, die von den Team-Leads benötigt werden: Coaching-Fähigkeiten, unternehmerisches Wissen und visionäres Konzeptualisieren. Die Techniken sollen ihnen dabei helfen, ihre Teams zu befähigen, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen. Neben verschiedenen Meeting-Formaten unterstreicht I8D die Bedeutung eines Wissensmanagements, das sowohl zum Informationsaustausch, als auch für die Koordination innerhalb der Teams dient. Orientierung wird Mitarbeitenden durch ein klares Rollenbild gegeben, das verdeutlicht, an welchen Themen gearbeitet wird und welche Aufgabenbereiche dazugehören. Stoßen Mitarbeitende dabei an ihre Grenzen, so bedarf es laut I8D einen klaren Prozess, eine Struktur oder eine Person, die Abhilfe schaffen kann. Frameworks, sogenannte ‚Befugnisrahmen‘ (Levels of Authority), können den Teams dabei helfen festzulegen, welche Rolle in welchem Rahmen Entscheidungen treffen kann. I8D betont, dass Mitarbeitende zusätzlich auch mit diesem Grad der Freiheit umgehen müssen. Laut I8D funktioniert eine Selbstorganisation nicht von selbst. Das bedeutet, sich immer wieder neu mit den rahmenden Strukturen zu beschäftigen und diese an sich verändernde Herausforderungen anzupassen.

6.2. Auswertung und Diskussion der Kategorien

In diesem Kapitel werden die Aspekte der Teamentwicklung für ein selbstorganisiertes Arbeiten aus den Interviews anhand von acht deduktiv und induktiv gebildeten Kategorien ausgewertet und mit der Theorie in Bezug gesetzt (s. Kap. 5.3.). Die Kategorien lauten: ‚Führung und Rechtsform‘, ‚Kreisstruktur und Rollenmodell‘, ‚Teamkultur‘, ‚Meeting-Formate und Kommunikation‘, ‚Ermöglichungskultur und Verantwortungsübernahme‘, ‚Sicherheit und Orientierung‘, ‚Innere Haltung und Kompetenzen‘ sowie ‚Sinnhaftigkeit und Werteorientierung‘. Diese kategorisieren die Ergebnisse aus den Interviews und stellen Verbindungen zwischen den einzelnen Fällen her. Es entsteht kein umfassendes Bild der Prozesse in einzelnen Organisationen, sondern es werden in den folgenden Kapiteln unterschiedliche Einblicke gegeben, wie Teamentwicklung aussehen kann und welche Strukturen und Prozesse dafür in Organisationen benötigt werden.

6.2.1. Führung und Rechtsform

In diesem Kapitel wird auf die Kategorie ‚Führung und Rechtsform‘ eingegangen und dargestellt, wie Teamentwicklungsprozesse dadurch beeinflusst werden. I5D (vgl. 00:29:38 h) erklärt, dass ein selbstorganisiertes Arbeiten für komplexe Prozesse erforderlich ist. Allerdings ist die Annahme einer Selbstorganisation als Selbstläufer eine „*Traumvorstellung des New Work*“ (I5D, 00:29:38 h). Seiner Meinung nach werden Strukturen und Schnittstellen als eine Art Führung im Team gebraucht, um Reibungen, Unklarheiten und Unsicherheiten vorzubeugen (vgl. ebd., s. Kap. 2.3.3.). I7F erläutert, dass für ein selbstorganisiertes Arbeiten im Team Konzepte eines kollektiven Führungsmodells benötigt werden (vgl. I7F, 00:49:02 h). Für eine gleichberechtigte Mitbestimmung müssen alle Teammitglieder die gleichen Besitzanteile in der Organisation haben. I7F (vgl. 00:05:38 h) betont, dass Besitz einen großen gesellschaftlichen Stellenwert hat und entscheidend für einen demokratischen Arbeitsalltag ist. Die Umwandlung von einer GmbH in eine Genossenschaft hat in Organisation 7 Selbstorganisationsprozesse im Team ermöglicht. Diese ging mit einer Verantwortungsübernahme im Team und einer rollenbasierten Führung einher (vgl. I7F, 00:26:28 h). I7F befindet sich in einer Vorstandsrolle sowie in der Rolle einer Projektmitarbeiterin im Team und nimmt dadurch unterschiedliche Perspektiven ein (vgl. I7F, 00:05:38 h). I7F betont, dass eine Gleichberechtigung im Team nicht bedeutet, dass alle Personen gleich sind, da sich jede/-r mit unterschiedlichen Kompetenzen, Berufen und Persönlichkeiten einbringen kann (vgl. ebd.). I1A (vgl. 00:03:38 h) bestätigt diesen Aspekt und erklärt, dass Organisation A von einer GmbH in ein Unternehmen in Verantwortungseigentum¹⁴ verändert wurde, um eine Gleichberechtigung im Team durch gleiche Besitzverhältnisse herzustellen. I4C, der Mitarbeiter in einem Kollektiv ist, hat ebenfalls den Anspruch, dass alle Mitglieder des Teams gleichberechtigt sein müssen (vgl. I4C, 00:13:32 h). Vergleichbar mit Organisation F befinden sich Mitarbeitende in Organisation C sowohl in der Rolle der/des Arbeitnehmenden, als auch in der Rolle der/des Arbeitgebenden (vgl. I4C, 00:13:32 h). Hier gibt es zusätzlich den Anspruch, dass alle Mitarbeitenden Wissen über alle Arbeitsbereiche haben, sodass sie diese auch vertreten können (vgl. I4C, 00:39:59 h). Auch I8D bestätigt, dass die Rechtsform den größten Einfluss auf die Frage der Selbst- oder Fremdbestimmtheit einer Organisation hat (vgl. I8D, 00:34:57 h). Eine

¹⁴ Ein Unternehmen in Verantwortungseigentum zeichnet sich dadurch aus, dass eine GmbH zusätzlich eine Mitarbeiter/-innen GbR gegründet hat, die 99 Prozent der Stimmrechte an der GmbH hält (vgl. Marbacher, 2022). Idee dahinter ist, dass die Stimmrechte nicht bei den Gesellschafter/-innen oder Investor/-innen liegen, sondern in der GbR. Zusätzlich hat die Purpose Stiftung als Kontrollgesellschaft mit einem Prozent der Anteile ein Veto-Recht über einen Verkauf oder eine zu hohe Gewinnausschüttung in der GmbH. Es handelt sich dabei um keine offizielle Rechtsform, sondern ein Unternehmen in Verantwortungseigentum bietet die Möglichkeit eine Gleichberechtigung unter Mitarbeitenden herzustellen (vgl. ebd.).

Organisation, die selbstorganisiert arbeiten möchte, darf zusätzlich nicht durch externe Kapitalgebende oder Eigentümer/-innen sowie durch informelle Machtstrukturen im Hintergrund beeinflusst werden (vgl. I3B, 00:16:59 h). I5D (vgl. 00:03:17 h) ergänzt, dass auch ein Modell mit Förderpartner/-innen und Anforderungen aus Förderanträgen mit Prozessen der Selbstorganisation und einem agilen Arbeiten im Team nicht übereinstimmen können. Beispielsweise wird intern mit einem Rollenmodell gearbeitet, laut Förderung handelt es sich aber um Positionen (vgl. I5D, 00:09:38 h). Dies kann hinderlich für die Entwicklung eines Teams sein. Zudem merken I5D (vgl. 00:04:39 h) und I3B (vgl. 00:21:13 h) an, dass insbesondere in Krisen- und Konfliktsituationen ein partizipativer Prozess herausfordernd ist und es wichtig für das Team ist, dass hier die Geschäftsführung nicht alleine die Entscheidung übernimmt.

Führung bedeutet für I8D (vgl. 00:33:04 h) die Befähigung zur Selbstwirksamkeit und eine Stärkung der Mündigkeit im Team mit einer gemeinsamen Vision zu verknüpfen. In Organisation D wird dafür die Rolle eines Cluster-Leads von ‚Mensch und Kultur‘ eingeführt. I1A (vgl. 00:29:29 h) unterstreicht, dass die Führungsrolle Teams auf dem Weg in eine Selbstorganisation begleiten muss. Nach der Sichtweise von I1A (vgl. 00:13:48 h) wird dafür ebenfalls eine Person gebraucht, die sich ausschließlich um selbstorganisierte Arbeitsprozesse und -strukturen kümmert und diese nicht als Nebenaufgabe betrachtet. Es ist dabei entscheidend, dass die Person die Prozesse intern anstößt und ein Empowerment des Teams von innen ermöglicht, da Initiativen von außen für die Teamentwicklung nicht als nachhaltig angesehen werden (vgl. I1A, 00:42:16 h). Dieser Prozess der Team- und Organisationsentwicklung wird als dauerhaft in einer Selbstorganisation angesehen (vgl. I1A, 00:51:47 h).

Die Kategorie ‚Führung und Rechtsform‘ verdeutlicht, dass sich ein selbstorganisiertes Team nur entfalten und weiterentwickeln kann, wenn Macht gleich verteilt und eine Gleichberechtigung hergestellt ist. Zudem wird eine Person gebraucht, die Teamentwicklungsprozesse initiiert und ein Empowerment des Teams ermöglicht.

6.2.2. Kreisstruktur und Rollenmodell

Die Kreisstruktur und das Rollenmodell sind entscheidende Strukturen für ein selbstorganisiertes Team (s. Kap. 2.3.3.). I5D (vgl. 00:06.33 h) erklärt, dass Organisation D in unterschiedliche Zellstrukturen aufgeteilt ist. Wächst die Organisation, so findet eine Zellteilung statt und ein neues Team kann entstehen, das sich abtrennt und eine eigene Einheit bildet. Für ein selbstorganisiertes Arbeiten ist es aus der Sicht von I8D (vgl. 00:02:44 h) wichtig, dass Teams nicht größer als sieben bis acht Personen werden,

sodass sie wirksam miteinander arbeiten können und keine Substrukturen, wie Abteilungsleitungen benötigen (s. Kap. 3.2.1.). Je größer die Organisation wird, desto stärker müssen die Entscheidungsfähigkeit, die Befugnisse und die Verantwortung im auf Teamebene liegen (vgl. ebd.). Insbesondere in einer Wachstumsphase es wichtig ist, dass sich die Struktur der Organisation mitentwickelt (vgl. I5D, 00:06:57 h). Dieser Herausforderung wird durch die Einführung eines Clusters, einer neuen Organisationsebene, die zwischen der Geschäftsführung und den einzelnen Teams liegt, in Organisation D begegnet (vgl. I5D, 00:08:04 h). Cluster-Leads haben eine zwischengeordnete und unterstützende Funktion und sollen innerhalb des Clusters sowie zwischen den Clustern und der Geschäftsführung vermitteln (vgl. I5D, 00:09:02 h; I8D, 00:02:44 h). Sie haben die Aufgabe Informationen weiterzugeben, das Team im selbstorganisierten Arbeiten weiterzuentwickeln, ein Sparring-Partner für die Team-Leads zu sein und diese mit einem 4-Augen-Prinzip in Führungsfragen zu unterstützen (vgl. I8D, 00:13:41 h). In Organisation A sind im ‚General Circle‘ die Themen der Teamentwicklung verankert (vgl. I1A, 00:03:38 h). Teamrituale, ‚Gewaltfreie Kommunikation‘¹⁵, monatliche Team-Treffen, jährliche Off-Site-Events und Themen zur persönlichen Weiterentwicklung sowie zur Selbstreflexion finden dort Anwendung. I1A spricht sich ebenfalls dafür aus, dass Circle-Leads wichtig für Teams sind, um eine Hauptverantwortung innerhalb der Kreise zu übernehmen, Wissen zu bündeln und einem Silo-Denken vorzubeugen (vgl. ebd.). In Organisation F wird die Kreisstruktur durch Genossenschafts-Gremien ergänzt (vgl. I7F, 00:05:38 h). I7F betont, dass die Gremien genutzt werden, um sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation zu verdeutlichen, wo die Führung liegt (vgl. I7F, 00:32:34 h). Durch das Rollenmodell wird ermöglicht, dass Person und Rolle getrennt voneinander betrachtet werden (vgl. ebd.). I7F (vgl. 00:28:14 h) weist darauf hin, dass sich eine Starre in der Organisation entwickelt, wenn Personen ihre Rollen nicht mehr verlassen können. Zudem bringt ein Rollenwechsel neue Perspektiven und Ansätze in die Kreise der Organisation (vgl. I7F, 00:13:28 h). I8D (vgl. 00:11:39 h) berichtet ebenfalls davon, dass mit dem Rollenmodell für ein selbstorganisiertes Arbeiten experimentiert und in Organisation D damit versucht wird, Elemente der Führung auf die Ebene des Teams zu bringen. Eine klare Trennung zwischen den einzelnen Rollen ist für das Team wichtig (vgl. I5D, 00:10:24 h) und innerhalb der Rollen sollte festgelegt sein, welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten diese erfüllen müssen (vgl. I1B, 00:03:45 h). In Organisation B wird der Ansatz von Holacracy für die Definition der Rollen genutzt (vgl. I3B, 00:04:21 h; s. Kap.

¹⁵ ‚Gewaltfreie Kommunikation‘ ist ein Modell, dass auf den Psychologen Marshall B. Rosenberg zurückgeht (vgl. Rosenberg, 2016). Im Mittelpunkt des Modells steht eine bedürfnisorientierte und wertschätzende Kommunikation (vgl. ebd.).

2.3.3.). Bei einer Spannung (Tension) im Team wird eine neue Rolle kreiert, die den Zweck hat die Spannung zu lösen. Neben dem Zweck der Rolle werden Ziele und Aufgaben definiert und darüber entschieden, wer die Rolle annehmen soll (vgl. ebd.). Der/die Rolleninhaber/-in ist selbst dafür verantwortlich, wie er/sie die Rolle gestaltet und ob er die Rolle verändern oder wieder abgeben möchte (vgl. I3B, 00:06:21 h). Für I1A (vgl. 00:25:04 h) ist es wichtig, dass die Möglichkeit besteht die Rolle zu wechseln. Allerdings muss dann eine Person gefunden werden, die die freiwerdende Rolle übernimmt (vgl. ebd.). Durch sich wiederholende Projektzyklen in Organisation B werden die Rollen jährlich geprüft, um festzustellen, ob neue Bedarfe entstanden sind und die Rollen entsprechend verändert werden müssen (vgl. I3B, 00:07:03 h). In Organisation A und B werden die Rollen in einer Excel-Tabelle festgehalten, die dem Team als Übersicht zur Verfügung steht (vgl. I1A, 00:07:50 h; I3B, 00:13:59 h). I3B ergänzt, dass dies aus Gründen der Übersichtlichkeit nur bei einem kleinen Team möglich ist (vgl. ebd.). Die Entwicklung neuer Rollen wird in Organisation A als Gesamtaufgabe betrachtet (vgl. I2A, 00:23:24 h). Neue Personen werden eingestellt, wenn die fünf bis sechs Rollen füllen können (vgl. I1A, 00:07:50 h). Hier werden auch einmal im Jahr Rollen an den Status quo der Organisation angepasst. Allerdings betont I1A (vgl. 00:11:34 h), dass die sogenannte ‚Rollenhygiene‘ eigentlich halbjährlich passieren müsste, um proaktiv auf Veränderungen reagieren zu können. Aus diesem Grund wurde sich dafür entschieden eine Person für den neu entstehenden Kreis ‚People and Culture‘ einzustellen, die sich ausschließlich um Themen der Organisationsentwicklung kümmert (vgl. ebd.). In Organisation D werden keine festgelegten Rollen mit Personen gefüllt, sondern es werden die jeweiligen Stärken der Personen im Team betrachtet, sodass die Rollen sowohl zu ihren Fähigkeiten, als auch zu ihren Bedürfnissen passen (vgl. I8D, 00:27:22h). Die Kategorie ‚Kreisstruktur und Rollenmodell‘ zeigt, dass selbstorganisierte Kreise mit einer klaren Rollenverteilung, der Möglichkeit die Rollen zu wechseln und einer regelmäßigen Überprüfung der Rollen essentiell sind, sodass sich Teammitglieder ihren Rollen annehmen können.

6.2.3. Teamkultur

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Kategorie ‚Teamkultur‘ dargestellt. Es konnte festgestellt werden, dass die Teamkultur eine entscheidende Bedeutung für die Teamentwicklung hat. I7F (00:03:36 h) unterstreicht, dass es in Organisation F eine ausgeprägter Teamkultur gibt: *„Und alles, was wir teilweise an strukturellen Schwierigkeiten haben, wird durch eine besonders starke Kultur ausgeglichen.“* Durch die Verbindung

der Teammitglieder wird ein menschlicher, wertschätzender und empowernder Umgang miteinander ermöglicht. Für I7F ist es besonders wertvoll, dass sie in Organisation F so sein kann, wie sie ist (vgl. ebd.). Eine gute Projektzusammenarbeit ist ihrer Meinung nach nur möglich, wenn sich die Teammitglieder gut verstehen (vgl. I7F, 00:13:28 h). I7F betont, dass auch das gemeinsame Feiern im Team wichtig ist (vgl. I7F, 00:32:34 h). Die Kultur ist in Organisation F ursprünglich durch die Gründenden entstanden. Den Erhalt der Kultur beschreibt I7F als ‚magic‘ und sieht dies als eigene Forschungsfrage an (vgl. I7F, 00:26:28 h). Es braucht ihrer Meinung nach einzelne Personen in einer Organisation, die die Vision von einer Person zur nächsten weitergeben (vgl. I7F, 00:40:57 h). Auch in Organisation D wird die Teamkultur als entscheidendes Element angesehen (vgl. I5D, 00:17:41 h). Um diese zu stärken, wurde das Cluster ‚Mensch und Kultur‘ eingeführt. Teamprozesse werden unterstützt, aber es werden keine inhaltlichen Vorgaben durch das Cluster gemacht: *„[...] die ganze Magie soll ja in den Teams passieren.“* (I8D, 00:11:39 h). I5D sieht es als Kunst an etwas zu feiern, was im Team erreicht wurde und erst in einem nächsten Schritt Verbesserungsmöglichkeiten zu evaluieren (vgl. I5D, 00:25:14 h). Ein dreitägiges, jährliches Retreat verbringt das gesamte Team von Organisation D auf einen Bauernhof, um eine Kombination aus Teambuilding-Maßnahmen und einer Involvierung des Teams in strategische Prozesse zu ermöglichen (vgl. I5D, 00:19:48 h). Es wird außerdem ein Raum eröffnet, um wertschätzendes, offenes Feedback zu geben (vgl. ebd.). Für die Stärkung der Teamkultur und -entwicklung werden in Organisation B regelmäßige ‚Workations‘ veranstaltet, die eine Mischung aus Urlaub und Arbeit darstellen und Privates und Berufliches kombinieren (vgl. I3B, 00:12:53 h). Das Team hat so die Möglichkeit sich besser kennenzulernen und gleichzeitig die Zusammenarbeit zu stärken. In Organisation F finden jährlich zwei Teamausflüge statt, die Zeit für Teambuilding-Prozesse einräumen, aber auch Raum für größere strategische Fragen bieten und das Team involvieren (vgl. I7F, 00:53:40 h). Auch I1A (vgl. 00:18:12 h) betont, dass ‚Off-Site-Events‘ außerhalb des Arbeitsplatzes wichtig sind, um sich im Team kennenzulernen und einzustimmen. Insbesondere durch die remote Arbeit ergibt sich aus seiner Sicht ein Verlust auf der persönlichen Ebene. Die jährlichen zwei bis dreitägigen Events bieten die Möglichkeit die Strukturen des selbstorganisierten Arbeitens und die Organisationskultur von Organisation A kennenzulernen (vgl. ebd.). I1A (vgl. 00:24:41 h) erklärt, dass die Treffen für die strategische Ausrichtung und Zielsetzung bestimmt sind und die fünf Grundannahmen der Organisation ‚Freude‘, ‚Potential‘, ‚Verbindung‘, ‚Entwicklung‘ und ‚ökologische Nachhaltigkeit‘ hier vermittelt werden. I2A (vgl. 00:22:30 h) betont, dass es wichtig ist die Dynamiken, die neue Teammitglieder einbringen, kennenzulernen und die Treffen Spaß machen. Es ist entscheidend, dass alle

Teammitglieder auf den gleichen Stand gebracht werden. I1A sieht Ansätze, wie ‚Workations‘ allerdings kritisch, da eine Trennung von Arbeit und Privatleben aufgehoben wird und durch die dauerhafte Erreichbarkeit ein Abschalten von der Arbeit verhindert wird (vgl. I1A, 00:25:36 h). I1A ergänzt, dass es für die Kultur in Organisation A wichtig ist, dass das Team nicht darum konkurriert, „*wer am längsten am Schreibtisch sitzt, ist am coolsten*“ (I1A, 00:38:29 h), sondern sich gegenseitig daran erinnert wird, dass Urlaub und Pausen wichtig sind. Trotzdem sollte aus seiner Sicht das Team in Phasen der Mehrarbeit resilient aufgestellt sein (vgl. ebd.).

Die Interviews zeigen, dass fünf der sechs Organisationen ein mehrtägiges Event außerhalb des Arbeitsorts nutzen, um das Teambuilding zu stärken und das Team in die strategische Ausrichtung der Organisation zu involvieren. Es muss Raum geschaffen werden, in welchem Teams ihre Kultur eigenständig weiterentwickeln können.

6.2.4. Meeting-Formate und Kommunikation

In diesem Abschnitt wird der Einsatz von Meeting-Formaten und Möglichkeiten der Kommunikation in den untersuchten Organisationen erläutert. I5D (vgl. 00:17:41 h) erklärt, dass eine positive Verbindung zur Organisation und ein Verantwortungsbewusstsein durch regelmäßige Team-Meetings und Team-Tage ermöglicht wird. Es ist wichtig Formate zu schaffen, die alle Team-Mitglieder zusammenbringen und innerhalb welcher eine klare und transparente Kommunikationskultur vorliegt (vgl. ebd.). In Organisation F kommt das Team täglich im Rahmen eines ‚Stand-ups‘ zusammen (vgl. I7F, 00:13:28 h). Die Meetings haben je nach Wochentag eine unterschiedliche Ausrichtung und werden vom Kreis ‚Team-Blüte‘ organisiert. Beispielsweise gibt es einen ‚Wertschätzungs-Wednesday‘ oder einen ‚Highlight und Lowlight-Donnerstag‘. Idee der Meetings ist es, dass sich das Team ein kurzes Update gibt, Selbstreflexion ermöglicht wird und eine gegenseitige Wertschätzung stattfindet (vgl. ebd.). Monatlich gibt es einen zweistündigen Rundlauf, sodass Teammitglieder Informationen aus den verschiedenen Kreisen erlangen können (vgl. I7F, 00:53:40 h). Jeder Kreis bietet einen Einblick, woran gerade gearbeitet wird. Dafür werden Austauschmethoden, wie die ‚Fish Bowl‘, integriert. Jährlich ist laut I7F die Mitgliederversammlung ein wichtiges Ritual, um den Moment der Rollenverteilung mit allen Teammitgliedern zu teilen. Zur Aneignung bzw. Aktualisierung des Organisationszwecks wird jährlich beispielsweise ein ‚Purpose-Turnier‘ durchgeführt (vgl. I7F, 00:19:28 h). Die Methode erlaubt es den Teammitgliedern partizipativ den Zweck und die Vision der Organisation zu erarbeiten. I7F (vgl. 01:01:51 h) betont, dass die Teilnahme an einem solchen Format die Verbindung der Teammitglieder zur

Organisation stärkt. I5D (vgl. 00:21:55 h) beschreibt, dass in Organisation D ein 45-minütiges, wöchentliches Check-in remote durchgeführt wird, um Updates zu teilen und mit dem Ritual eines virtuellen ‚High-Five‘ ein Lob für Erfolge im Team auszusprechen. Ein themenbezogener Austausch in Teams aus drei Personen ermöglicht im Check-in das Kennenlernen von Kolleg/-innen (vgl. ebd.). In Organisation C werden unterschiedliche Meeting-Formate erprobt und den Bedürfnissen des Teams angepasst (vgl. I4C, 00:28:08 h). I4C beschreibt ein wöchentliches, zweistündiges Plenum, welchem eine ‚Emo-Runde‘ vorangeht, in der Teammitglieder Herausforderungen und Konflikten Raum geben können und diese lösungsorientiert besprochen werden können (vgl. ebd.). Auch in Organisation A und B sind wöchentliche Meetings für operative Themen wichtig (vgl. I2A, 00:05:44 h). Der gemeinsame Wochenstart wird von I2A als das ‚Nummer-1-Ritual‘ in Organisation A bezeichnet. Jede Person bekommt die Möglichkeit zu sagen, wie es ihr geht, welche Termine in der kommenden Woche bevorstehen und welche Wochenziele sie sich gesetzt hat. Zusätzlich werden in den wöchentlichen Jour fixes der Kreise eingebrachte ‚Tensions‘ nach Bedarf bearbeitet (vgl. ebd.). In Organisation B findet einmal wöchentlich ein Team-Call statt (vgl. I3B, 00:08:44 h). Diese operativen Meetings werden nach dem Konzept von Holacracy strukturiert (s. Kap. 2.3.3.). Dafür werden Elemente des ‚Tactical-Meetings‘ und, im Fall von Konflikten, des ‚Governance-Meetings‘ genutzt. I6E (vgl. 00:12:24 h) betont, dass es essentiell ist Meeting-Formate schlank und effektiv zu halten. Je nach Anzahl der Wochenstunden der Mitarbeitenden, stellt sich die Frage, an welchen Meeting diese im Rahmen ihrer Kapazitäten teilnehmen können (vgl. I6E, 00:13:49 h). In Organisation A gibt es außerdem sogenannte ‚Clear-the-Air-Meetings‘, die alle sechs Wochen eingeplant sind und den Zweck haben über Befindlichkeiten im Team zu sprechen, die im Tagesgeschehen keinen Platz finden (vgl. I1A, 00:14:26 h). I1A merkt an, dass für jedes Meeting-Format sowohl Übung gebraucht wird dieses methodisch gut umzusetzen als auch Zeit eingeräumt werden muss, um es durchzuführen. I2A (vgl. 00:09:57 h) ergänzt dazu, dass ‚Clear-the-Air-Meetings‘ zwar zeitintensiv sind, aber im Team als wichtig und positiv wahrgenommen werden. Neben den Meetings sind zusätzlich dezentrale Absprachen über online Kommunikationskanäle sowie informelle Austauschmöglichkeiten wichtig für die Koordination und den Informationsfluss im Team (vgl. I8D, 00:16:17 h). Das Wissensmanagement muss dabei durch die Unterstützung von Projektmanagement-Software geordnet werden (vgl. ebd.). Ergänzend dazu sind nach I5D digitale Plattformen außerdem für die Partizipation im Team von Bedeutung (vgl. I5D, 00:15:11 h).

Die Kategorie ‚Meeting-Formate und Kommunikation‘ verdeutlicht, dass Teams regelmäßige, bedürfnisorientierte Meetings sowie eine klare Kommunikationskultur für ein selbstorganisiertes Arbeiten benötigen.

6.2.5. Ermöglichungskultur und Verantwortungsübernahme

In diesem Kapitel werden die Inhalte der Kategorie ‚Ermöglichungskultur und Verantwortungsübernahme‘ dargelegt. I1A (vgl. 00:44:06 h) sieht eine Organisation als einen lebendigen Organismus an (s. Kap. 2.2.2.). Wenn eine neue Person eintritt, muss ermöglicht werden, dass diese die Organisation verändern und mitgestalten kann. I8D (vgl. 00:33:07 h) erklärt, dass die Vision in Organisation D sehr allgemein ist und auf die Gründenden zurückgeht. Die Zwischenschritte, um sich der Vision anzunähern, werden in partizipativen Formaten im Team erarbeitet. I5D (vgl. 00:11:51 h) ergänzt dazu, dass sich Personen mit einem geringen Engagement einbringen, wenn sie zu etwas angewiesen werden. In Organisation D gibt es Empfehlungen zur Nutzung digitaler Software für die Zusammenarbeit, allerdings ist es jedem Team selbst überlassen, wie es zusammenarbeiten, kommunizieren und die Arbeit dokumentieren möchte. Als Team-Lead hat I5D (vgl. 00:25:14 h) gelernt, die Teammitglieder mitzunehmen und in die Prozesse zu involvieren. Ein Beispiel für die Verantwortungsübernahme im Team ist die wechselnde Rolle des ‚Team-Ziel-Champion‘, der die Verantwortung dafür trägt, dass die für das Tertial festgelegten Teamziele erreicht werden (vgl. I8D, 00:10:38 h). In Organisation F fördern die Genossenschafts-Gremien die Ermöglichungskultur (vgl. I7F, 00:32:34 h). Für die Teammitglieder ist es ein wichtiger Moment die Gremien zu besetzen, da sie durch die Entscheidungsgewalt in den Gremien empowert werden. I7F erklärt, dass jedes Teammitglied einen Platz bekommen sollte, den er/sie für sich als richtig und wichtig anerkennt. Wo die höchste Motivation liegt, ist für I7F die beste Person zu finden: *„Du kannst Verantwortung übernehmen, aber du kannst sie nicht so richtig übergeben. Wenn die Person es nicht machen will, dann wird es nicht passieren.“* (I7F, 00:52:22 h). Ermöglichungskultur bedeutet für I7F auch zu ermöglichen, dass Kolleg/-innen von Zuhause arbeiten können, wenn ihr Kind krank ist (vgl. I7F, 00:13:28 h). Organisationen sollten es zudem ermöglichen, dass sich Mitarbeitende über den Tätigkeitsbereich hinaus engagieren können. Gleichzeitig findet I7F (vgl. 00:59:24 h), dass es in Ordnung sein muss seine Zeit ausschließlich dem eigenen Projekt zuzuwenden. Auch nach I4C (vgl. 00:39:59 h) ist eine gegenseitige Wertschätzung wichtig für das Team, auch wenn sich manche Personen mehr und andere weniger einbringen. I4C (vgl. 00:56:25 h) erklärt, dass Strukturen gebraucht werden, die eine Verantwortungsübernahme

ermöglichen. Beispielsweise kann ein Lernprozess durch die Ermöglichung von regelmäßigen Fortbildungen stattfinden (vgl. ebd.). I2A (vgl. 00:14:27 h) motiviert es seine eigenen Ideen einzubringen, umzusetzen und zu wissen, dass er nicht zurückgehalten wird. Allerdings merkt I2A (vgl. 00:16:18 h) kritisch an, dass Teammitglieder unterschiedliche Ansprüche an ihre Arbeit haben. I2A sieht es als herausfordernd an die Verantwortung dafür zu übernehmen, ob der eigene Anspruch an die Arbeit zum angedachten Zeitraum passt. I1A (vgl. 00:21:42 h) nimmt zu dieser Kategorie ebenfalls eine kritische Sichtweise ein und sieht einen Konflikt zwischen der Freiheit etwas umsetzen zu wollen und der Übernahme von Verantwortung. Einerseits sollten Teammitglieder die Möglichkeit bekommen ihr Potential auszuschöpfen, andererseits sind Personen in Organisation A in der Vergangenheit auch daran gescheitert mit den Freiheiten umzugehen. I1A (vgl. 00:29:29 h) ergänzt, dass es insbesondere für Berufsanfänger/-innen herausfordernd sein kann selbstorganisiert zu arbeiten, da ein Erfahrungsschatz gebraucht wird, um die Arbeitszeit und die Konsequenzen eigenverantwortlich einzuschätzen. Es kann zu Stress führen und den Bedarf entwickeln klare Ansagen zu bekommen (vgl. ebd.). I1A stellt sich die Frage, inwiefern diese Vorgehensweise als neoliberaler und leistungsorientierter Ansatz angesehen werden kann: *„Welche Verantwortung hat das Unternehmen zu intervenieren?“* (I1A, 00:35:36 h). Die Kategorie verdeutlicht, dass eine Ermöglichungskultur in einer Selbstorganisation gebraucht wird, um Neues zu lernen und Erfahrungen zu sammeln. Gleichzeitig erfordern die Freiheiten auch eine hohe Verantwortungsübernahme im Team.

6.2.6. Sicherheit und Orientierung

Diese Kategorie gibt einen Einblick, was Teammitgliedern Sicherheit und Orientierung im selbstorganisierten Arbeiten gibt. In Organisation A gibt es Dokumente, wie eine Art Betriebsvereinbarung, die Orientierung über das Tagesgeschäft gibt und es ermöglicht, dass sich Teammitglieder in der Organisation zurecht finden. Zusätzlich steht jedem Teammitglied zum Einstieg in den ersten Tagen eine Ansprechperson zur Seite (vgl. I1A, 00:44:06 h). I1A (vgl. 00:48:28 h) ergänzt, dass Orientierung auch viel über persönliche Gespräche vor Ort gegeben wird. Gerade der Ansatz des selbstorganisierten Arbeitens kann nicht ausschließlich erklärt werden, sondern muss im Arbeitsalltag Anwendung finden. Orientierung gibt zusätzlich ein dreitägiges Onboarding-Verfahren, dass alle Teammitglieder auf den gleichen Stand bringt (vgl. I1A, 00:19:54 h). In Organisation E verschafft eine Projektmanagement-Software eine Orientierung (vgl. I6E, 00:05:32 h). Ein Zeitplan sowie konkrete und messbare Ziele, die abgehakt werden

können, unterstützen des Prozess. Sicherheit gibt laut I6E (vgl. 00:15:16 h) ebenfalls ein/-e feste/-r Ansprechpartner/-in aus dem Team für Rückfragen. Coachings oder persönliche Gespräche unterstützen zusätzlich die Selbstfürsorge und -reflexion (vgl. I6E, 00:27:47 h). In Organisation D helfen digitale Visualisierungen, um eine Übersicht über die Teamstruktur zu bekommen (vgl. I5D, 00:28:45 h). In einem Firmen-Onboarding konnten die Mitarbeitenden innerhalb von drei Tagen die Organisationsstrukturen online kennenlernen und an drei weiteren Tagen den sogenannten ‚Spirit‘ der Organisation vor Ort erfahren (vgl. I5D, 00:29:43 h). Allerdings merkt I5D an, dass es im eigenen Projekt kein Onboarding gab und hier eine Begleitung wichtig gewesen wäre, um zu wissen, wie ein neues Team geführt wird (vgl. ebd.). I8D (vgl. 00:21:12 h) weist bezüglich der Orientierung und Sicherheit darauf hin, dass ein klares, aber nicht zu festes Rollenbild dabei hilft zu wissen, innerhalb welchen Rahmens sich Teammitglieder bewegen können. ‚Frameworks‘ geben den Rolleninhaber/-innen die Sicherheit eigenständig budgetäre und operative Entscheidungen zu treffen (vgl. I8D, 00:19:26 h). I8D spricht sich auch dafür aus, dass Mitarbeitenden eine Ansprechperson zur Verfügung gestellt wird, die Unterstützung bei Schwierigkeiten bezüglich der eigenen Befugnissen, Kapazitäten oder der Rolle bietet. Diese kann auch anonym sein (vgl. ebd.). In Organisation C können im Rahmen eines Praktikums, das vor der Einstellung erfolgt, alle Arbeitsbereiche kennengelernt werden (vgl. I4C, 00:15:01 h). Vergleichbar dazu wird in Organisation B ein langsamer Onboarding-Prozess gewählt, um ein Verständnis für die Prozesse der Selbstorganisation an neue Teammitglieder zu vermitteln (vgl. I3B, 00:10:35 h). Hier werden neue Teammitglieder in einer Eins-zu-eins-Beziehung begleitet. I3B betont, dass die individuelle Gestaltung dieser Vorgehensweise vor Vorteil ist (vgl. ebd.). In Organisation F wird zur Orientierung der Ansatz gewählt, öffentliche Vorträge über den Organisationszweck und unter anderem über das selbstorganisierte Arbeiten zu geben (vgl. I7F, 00:19:28 h). Durch das öffentliche Sprechen wird sowohl im inneren der Organisation als auch im äußeren Orientierung gegeben, wofür die Organisation steht (vgl. ebd.).

Die Kategorie ‚Sicherheit und Orientierung‘ zeigt, dass Teams Dokumente, Visualisierungen und Onboarding-Formate sowie persönliche Ansprechpersonen benötigen, um sich im selbstorganisierten Arbeiten sicherer zu fühlen und den Überblick zu behalten.

6.2.7. Innere Haltung und Kompetenzen

Teammitglieder müssen eine bestimmte innere Haltung einnehmen und Kompetenzen entwickeln, um selbstorganisierte arbeiten zu können. Nach I5D (vgl. 00:11:51 h)

brauchen Menschen bereits vor dem Eintritt in die Organisation Vorkenntnisse im selbstorganisierten Arbeiten. Sie müssen ihren Kompetenzbereich einschätzen können und in der Lage sein, selbst Entscheidungen zu treffen. Viele Menschen sind es aus einem linearen System gewohnt konkrete Aufgaben und Anweisungen zu bekommen. Teammitglieder müssen in einer Selbstorganisation lernen, Anliegen eigenverantwortlich einzubringen (vgl. I5D, 00:15:11 h). Nur so kann nach einer gemeinsamen Lösung gesucht werden. I5D (vgl. 00:13:00 h) merkt an, dass es einerseits auf die Art und Weise ankommt, wie Menschen eingebunden werden, und andererseits, welchen Charakter die Personen haben und, ob sie in der Lage sind mit der Verantwortung umzugehen. I8D (vgl. I8D, 00:21:12 h) unterstreicht, dass sich Mitarbeitende mit dem Grad der Freiheit in einer Selbstorganisation wohlfühlen müssen (s. Kap. 2.4.). In Organisation D hat jedes Team einen Team-Lead, der dafür verantwortlich ist unternehmerisches Wissen in das Team zu bringen, dem Team als Coach zur Seite zu stehen und ein visionäres Denken im Team anzuregen (vgl. I8D, 00:14:02 h). Außerdem müssen Team-Leads die Kompetenzen mitbringen Rollenprofile im Team zu modellieren, die zu den Arbeitsanforderungen passen und die Fähigkeiten der Teammitglieder integrieren (vgl. I8D, 00:24:43 h). Dafür muss evaluiert werden, welche management-technischen Fähigkeiten bei den Team-Leads vorliegen und diese gegebenenfalls durch Fortbildungen ausgebaut werden (vgl. ebd.). Überdies hinaus werden Teammitglieder in Organisation D bezüglich ihrer ‚Awareness‘ (Aufmerksamkeit) geschult (vgl. I8D, 00:24:43 h). Das bedeutet, dass sie selbst Anzeichen von Überarbeitung oder Unzufriedenheit erkennen und präventiv einem Burnout vorbeugen können. I7F (vgl. 00:48:01 h) erklärt, dass Menschen in selbstorganisierten Teams eine Klarheit für sich brauchen, wohin sie möchten und warum sie sich für etwas einsetzen (s. Kap. 2.4.). Sie müssen in einer Selbstorganisation lernen, wie sie ihre Arbeit strukturieren, um unterschiedlichen Anforderungen gerecht zu werden. Dafür wird laut I7F eine starke innere Verankerung benötigt: *„Und wenn äußere Gerüste wegfallen, brauchst du sie halt innendrin.“* (I7F, 00:56:48 h). Die eigenen Prioritäten zu setzen wird nach I2A (vgl. 00:14:27 h) als herausfordernd angesehen, insbesondere wenn viele Themen gleichzeitig bearbeitet werden. Dafür ist es nach I6E (vgl. 00:24:58 h) wichtig, früh zu priorisieren und privat Abstand nehmen zu können. Zusätzlich wird von I4C (vgl. 01:00:00 h) ergänzt, dass Erfahrung im selbstorganisierten Arbeiten gebraucht wird und eine innere Überzeugung vorhanden sein muss, um verantwortungsvoll in die Prozesse zu gehen. Auch I3B (vgl. 00:11:46 h) erläutert, dass zwar ein fachliches Wissen benötigt wird, aber die persönliche Reife und Selbstreflexion entscheidende Kompetenzen in einem selbstorganisierten Team sind. Auch müssen Teammitglieder lernen, wie partizipative Methoden im Team angewendet

werden und die Kompetenz haben Prozesse zu moderieren und Team-Meetings vorzubereiten (vgl. I1A, 00:16:44 h). I1A merkt zusätzlich an, dass die innere Haltung der Teammitglieder mit den Grundannahmen der Organisation übereinstimmen muss (s. Kap. 2.4.). Partikularinteressen dürfen sich nicht auf die Organisation projizieren. Dafür macht Organisation A transparent, dass sie sich als Selbstorganisation weiterentwickeln möchte und dem Ansatz von ‚New Work needs Inner Work‘ (s. Kap. 2.4.) folgt (vgl. I1A, 00:44:06 h). Teammitglieder sollen dadurch bereits vor dem Eintritt in die Organisation evaluieren, ob sie sich mit diesem Ansatz identifizieren können (vgl. ebd.).

Die Kategorie ‚Innere Haltung und Kompetenzen‘ drückt sich darin aus, dass Teammitglieder Erfahrungen im selbstorganisierten Arbeiten sammeln müssen und management-technische Fähigkeiten dafür benötigen. Zudem müssen sie eine innere Stärke und Klarheit haben sowie persönlich von dem Konzept überzeugt sein.

6.2.8. Sinnhaftigkeit und Werteorientierung

Die Kategorie ‚Sinnhaftigkeit und Werteorientierung‘ zeigt, dass Teams in den befragten Organisationen für ein selbstorganisiertes Arbeiten einen Sinn in ihrer Arbeit sehen müssen und die Arbeit ihren persönlichen Werten entsprechen sollte, um sich einbringen und weiterentwickeln zu können (s. Kap. 2.3.2.). Organisation A stellt eine interne Gemeinwohlbilanz auf, die als Teil des General Circles transparent für das Team ist. Die Bilanz hat den Zweck, dass die Organisation nicht ausschließlich Produkte verkauft, sondern dass auch der ideelle Bildungsbereich verfolgt wird (vgl. I1A, 00:24:41 h). Dadurch, dass die ökologische Nachhaltigkeit eine der Grundannahmen in Organisation A ist, werden alle Aktivitäten im Team kritisch hinterfragt und abgewogen. In Organisation C gibt es ein Kollektivethos, das den Werten der Teammitglieder entspricht. Es besagt, dass Entscheidungen im Kollektiv gemeinsam getragen und umgesetzt werden und alle Teammitglieder gleichberechtigt sind (vgl. I4C, 00:39:59 h). I8D (vgl. 00:33:07 h) ist überzeugt davon, dass die Vision in Organisation D für 95% der Mitarbeitenden klar und einheitlich ist, da sie einfach ist und oftmals wiederholt wird. Dadurch wird eine Identifizierung ermöglicht und das Zugehörigkeitsgefühl im Team gestärkt. In Organisation E wird sich an einem ‚Purpose‘ orientiert (vgl. I7F, 00:13:28 h). Eine Mitarbeitendenbeteiligung, ein transparentes Gehaltsmodell und ein diverses Team entsprechen den gelebten Werten der Organisation (vgl. ebd.). Auch für Organisation F steht der Sinn und Zweck im Mittelpunkt, indem es neben dem Aktions- und Kreationsbereich einen Transformationsbereich gibt, der die sozial-ökologische Ausrichtung der Organisation vorgibt (vgl. I7F, 00:13:28 h). I7F findet es wichtig, dass die internen Strukturen, Prozesse und

die Kommunikation mit der externen Kommunikation zusammengedacht werden und transparent für das Team sind (vgl. ebd.).

Die Kategorie ‚Sinnhaftigkeit und Werteorientierung‘ zeigt, dass das Team eine sichtbare und verständliche Vision, die mit den persönlichen Werten übereinstimmt, für eine zielgerichtete Zusammenarbeit braucht.

6.2.9. Zusammenfassung der Ergebnisse der Kategorienbildung

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Kategorienbildung der empirischen Daten tabellarisch zusammengefasst (s. Tab. 4). Aspekte aus den Interviews, die einen Einfluss auf die Teamentwicklung haben und wichtig für das Team in einer evolutionären Organisation sind, werden außerdem den sechs Ansätzen der Teamentwicklung nach Schiersmann und Thiel (vgl. 2018, S. 333) zugeordnet (s. Kap. 3.2.3.). Die Auswertung der Interviews hat ergeben, dass alle sechs Ansätze der Teamentwicklung Anwendung finden, um ein selbstorganisiertes Arbeiten in einer evolutionären Organisation zu ermöglichen. Teamentwicklung wird verstanden als die Schaffung von Möglichkeiten und die regelmäßige Evaluation und Optimierung innerhalb eines Systems, welches sowohl Teams als auch einzelnen Teammitgliedern eine stetige Weiterentwicklung bietet (s. Kap. 3.2.1.). Die Ergebnisse haben bestätigt, dass es sich bei dem Verständnis von Teamentwicklung nicht ausschließlich um einzelne Interventionen oder punktuelle Anlässe für Teamentwicklungsmaßnahmen handelt, sondern damit integrale Prozesse und Strukturen der Organisation gemeint sind, die die Entwicklung einzelner Teammitglieder und des gesamten Teams in einer Selbstorganisation ermöglichen. Insbesondere die systemische Teamentwicklung, die besagt, dass ein Team als eine systemische Einheit selbstorganisiert Lösungsstrategien entwickeln kann (vgl. Kap. 2.3.2.), findet in den untersuchten Organisationen Anwendung.

Kategorie	Aspekte der Teamentwicklung	Ansatz der TE <small>(vgl. Schiersmann & Thiel, 2018, S. 233)</small>
Führung und Rechtsform	<ul style="list-style-type: none"> • Führung als Befähigung zur Selbstorganisation und Stärkung der Mündigkeit im Team • Gleiche Besitzanteile und Gleichberechtigung in der Organisation (z.B.: Genossenschaftsstruktur; Unternehmen in Verantwortungselgentum; Kollektivstruktur) • Keine verdeckten Machtstrukturen (Transparenz) 	Systemische TE
Kreisstruktur und Rollenmodell	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstorganisierte Teams in Kreisen ohne Substrukturen (Entscheidungsfähigkeit, Befugnisse, Verantwortungsübernahme liegen innerhalb des Teams) • Teamkultur und -entwicklung als eigener Kreis (Einführung von Team-Ritualen, Team-Treffen, Off-Site-Events, Fortbildungen, etc.) • Rollenmodellierung und -verteilung entsprechend der Stärken und Fähigkeiten im Team • Transparenz und Klarheit über Rollenverteilung und Aufgabenbereiche (Übersichten) • Trennung von Rolle und Person und Ermöglichung eines Rollenwechsels • Regelmäßige Rollenhygiene (durch Cluster-Leads, OE-Verantwortliche) 	Systemische TE Rollenbasierte TE
Teamkultur	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung eines wertschätzenden und empowernden Umgangs • Feedbackkultur und Selbstreflexion 	Interpersonal-beziehungorientierte TE
	<ul style="list-style-type: none"> • Teambuilding-Maßnahmen (z.B. Workations, Off-Site-Events, Teamausflüge) • Gemeinsames Feiern und Spaß im Team (Kennenlernen von Team-Dynamiken) 	Erlebnisorientierte TE
Meeting-Formate und Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige, anlassbezogene Team-Meetings (z.B. Wertschätzungs-Wednesday) • Team-Rituale zur Stärkung der Verbindung zur Organisation (z.B. gemeinsamer Wochenstart, Purpose-Turnier) 	Ziel- und aufgabenorientierte TE

	<ul style="list-style-type: none"> • Effiziente und bedarfsgerechte Gestaltung sowie methodische und inhaltliche Vorbereitung (iterative Erprobung von Meeting-Formaten) • Gegenseitige Wertschätzung und Anerkennung in Meetings • Informelle Austauschmöglichkeiten (Kennenlernen im Team) 	Interpersonal-beziehungsorientierte TE
	<ul style="list-style-type: none"> • Formate zur Konfliktprävention (z.B. Clear-the-Air-Meeting, Emo-Runde) • Klare und transparente Kommunikationskultur • Dezentrale Austauschmöglichkeiten (Koordination, Informationsfluss) 	Prozess- und lösorientierte TE
Ermöglichungskultur und Verantwortungsübernahme	<ul style="list-style-type: none"> • Empfehlungen geben, aber Teams den Freiraum in der Zusammenarbeit überlassen • Möglichkeiten schaffen, die Organisationen zu verändern und mitzugestalten • Involvieren und Feedback einholen bei strategischen Prozessen • Strukturen zur Verantwortungsübernahme schaffen (z.B. Team-Ziel-Champion) • Freiwillige Möglichkeiten des Engagements über den Tätigkeitsbereich hinaus schaffen • Sammeln von Erfahrungen ermöglichen (z.B. Potentiale erkennen, eigene Ideen einbringen) • Eigenständige Wissensaneignung fördern 	Systemische TE
Sicherheit und Orientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumente zur Orientierung (z.B. Betriebsvereinbarung) • Projektmanagement-Software für einen Zeitplan und Ziele im Team • Visualisierungen der Teamstruktur (Rollenübersicht) • Frameworks zur Klarheit über die Befugnisse der Rollen • Onboarding-Konzept (mehrtägig, mit ausführlicher Einführung) • Ansprechperson im Team (Eins-zu-eins-Beziehung) • Coachings und gemeinsames Erfahren im Arbeitsalltag 	Ziel- und aufgabenorientierte TE Interpersonal-beziehungsorientierte TE

<p>Innere Haltung und Kompetenzen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Anliegen eigenverantwortlich einbringen können • Innere Stärke zum Umgang mit Verantwortung (Resilienz) • Management-technische Fähigkeiten (Unternehmerisches Wissen, Coaching, visionäres Denken) • Erkennen von Anzeichen der Überarbeitung und Unzufriedenheit (Awareness) • Klarheit über die eigene innere Haltung (eigene Prioritäten setzen, Übereinstimmung mit Grundannahmen der Organisation) 	<p>Interpersonal-beziehungorientierte TE</p>
<p>Sinnhaftigkeit und Werteorientierung</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sinn der Arbeit entspricht den persönlichen Werten • Motivation durch sichtbare und verständliche Vision 	<p>Ziel- und aufgabenorientierte TE</p>

Tabelle 4: Zusammenfassung der Ergebnisse der Kategorienbildung (eigene Tabelle)

6.3. Empfehlungen zur Teamentwicklung anhand des AQAL-Modells

Die Ergebnisse der Fallzusammenfassungen (s. Kap. 6.1.) und Kategorienbildung zur Teamentwicklung (s. Kap. 6.2.) werden in diesem Kapitel anhand des AQAL-Modells dargestellt (s. Abb. 6). Das ganzheitliche Modell integriert die inneren, individuellen Aspekte der Teamentwicklung, die sich auf die Werte und Haltung einzelner Teammitglieder beziehen, sowie die äußere, individuellen Aspekte, die das Verhalten und die Kompetenzen für ein selbstorganisiertes Arbeiten der einzelnen Teammitglieder in den Blick nehmen. Die innere, kollektive Dimension fokussiert die Organisations- und Teamkultur, die wichtig für das gesamte Team sind, und auf der äußeren kollektiven Ebene werden die Strukturen und Prozesse betrachtet, die essentiell für das selbstorganisierte Arbeiten im Team sind (s. Kap. 2.4.). Hinsichtlich der Forschungsfrage liefert das Modell aus vier verschiedenen Perspektiven Erkenntnisse, welche Aspekte der Teamentwicklung entscheidend für das selbstorganisierte Arbeiten im Team in einer evolutionären Organisation sind.

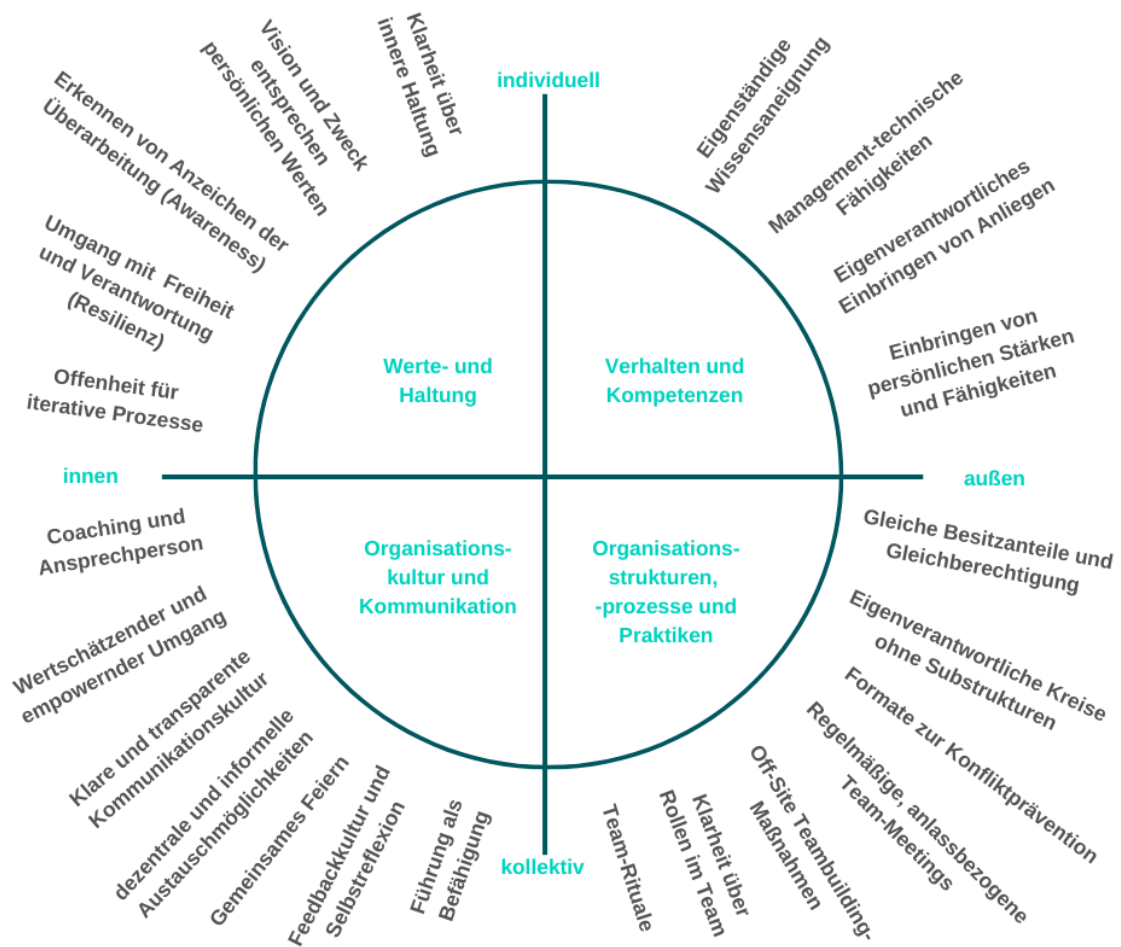


Abbildung 6: Aspekte der Teamentwicklung anhand des AQAL-Modells (eigene Abb., verändert nach Ackermann, 2018)

Die Aspekte der Teamentwicklung im AQAL-Modell können als Empfehlung für evolutionäre Organisationen genutzt werden, um die Möglichkeiten und Potentiale der Teamentwicklung für selbstorganisierte Teams zu evaluieren und die Zusammenarbeit im Team weiterzuentwickeln. Anhand der Aspekte, die den vier Dimensionen des Modells zugeordnet sind, können Maßnahmen zur Teamentwicklung abgeleitet werden. Das Modell ermöglicht einen systemischen Blick auf die Teamentwicklung in einer Organisation. Es muss dafür beachtet werden, dass die vier Dimensionen in einem dynamischen Gleichgewicht innerhalb eines Systems stehen. Wird Teamentwicklung als Strategie der Organisationsentwicklung angewandt, so müssen bei Veränderungsprozessen gleichermaßen auf die innere und äußere, sowie die individuelle und kollektive Dimension eingegangen werden (vgl. Breidenbach & Rollow, 2019, S. 22 f.). Eine Veränderung innerhalb einer Dimension, wirkt sich auch auf die anderen Dimensionen des Systems aus (vgl. Senge, 1999, S. 75).

Die Einordnung der Aspekte der Teamentwicklung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern liefert Denkanstöße und bietet Inspiration, was wichtig für die Teamentwicklung in einer evolutionären Organisation ist und was Teams und einzelne Teammitglieder brauchen, um selbstorganisiert arbeiten zu können.

Abschließend wird festgehalten, dass die Teamentwicklung einen integralen Bestandteil einer Organisation darstellt und sich in deren Strukturen und Prozessen wiederfinden muss.

7. Fazit

Die evolutionäre Organisation wird als ein zukunftsfähiges Organisationsparadigma verstanden, das als dynamischer und lebendiger Organismus aktuellen Herausforderungen in einer Welt begegnen kann, die durch einen stetigen Wandel geprägt ist. Charakterisiert ist sie durch die Merkmale Selbstorganisation, Ganzheitlichkeit und Sinnhaftigkeit. Das Organisationsmodell kommt dem Bedürfnis nach, dass Menschen zufriedener und sinnerfüllter sowie gleichzeitig produktiver tätig sein möchten. Diese Masterarbeit nimmt im Speziellen den Aspekt des selbstorganisierten Arbeitens in einer evolutionären Organisation in den Fokus. Selbstorganisation wird hier als die Verantwortungsübernahme von Führungsaufgaben auf Teamebene verstanden. Den Rahmen einer Selbstorganisation bieten Prozesse und Strukturen, innerhalb welchen sich ein Team organisieren kann.

Die Masterarbeit stellt die These auf, dass Teamentwicklung der Schlüsselfaktor für eine evolutionäre Organisation ist. Teamentwicklung wird als eine Strategie der Organisa-

tionsentwicklung verstanden. Durch die individuelle Entwicklungsfähigkeit sowie die Entwicklung eines Teams hat sie das Ziel, einerseits die Zusammenarbeit zu verbessern und andererseits die Motivation der Teammitglieder zu erhöhen. Aus einer systemtheoretischen Perspektive können Veränderungsprozesse nur von außen angestoßen werden und müssen auf Teamebene stattfinden. Folgende Forschungsfrage steht diesbezüglich im Zentrum der Arbeit: *„Welche Aspekte der Teamentwicklung sind entscheidend, um in einer evolutionären Organisation selbstorganisiert im Team arbeiten zu können?“* Um eine Antwort auf diese Frage zu erhalten, wurden mittels acht Experteninterviews Teamentwicklungsprozesse in sechs Organisationen, die evolutionäre Charakteristiken aufweisen, analysiert. Ziel der empirischen Forschung ist es herauszufinden, welche Aspekte der Teamentwicklung wichtig für ein selbstorganisiertes Arbeiten sind. Die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse zeigen, dass sich relevante Aspekte zur Teamentwicklung innerhalb von acht Kategorien wiederfinden, die zur Beantwortung der Forschungsfrage im Folgenden zusammengefasst werden: Die Kategorie ‚Führung und Rechtsform‘ versteht unter Führung die Befähigung eines Teams. Ein selbstorganisiertes Team kann sich nur entfalten und weiterentwickeln, wenn die Macht im Team gleich verteilt und eine Gleichberechtigung hergestellt ist. Die Kategorie ‚Kreisstruktur und Rollenmodell‘ beschreibt Strukturen und Prozesse, die essentiell für eine klare Verteilung der Verantwortungsbereiche im Team sind. Die Kategorie ‚Teamkultur‘ drückt sich in Teambuilding-Maßnahmen sowie einem wertschätzenden und empowernden Umgang im Team aus. Die Kategorie ‚Meeting-Formate und Kommunikation‘ unterstreicht, dass regelmäßige, anlassbezogene und partizipative Team-Meetings und Rituale in Kombination mit einer transparenten Kommunikationskultur entscheidend sind. In der Kategorie ‚Ermöglichungskultur und Verantwortungsübernahme‘ fördern Aspekte, wie die Freiwilligkeit des Engagements innerhalb der Organisation und die Sammlung neuer Erfahrungen, die Entwicklung des Teams. Mit der Kategorie ‚Sicherheit und Orientierung‘ ist gemeint, dass Teammitglieder Dokumente, Visualisierungen und Onboarding-Formate sowie Ansprechpersonen benötigen, um sich im selbstorganisierten Arbeiten sicherer zu fühlen und den Überblick zu behalten. Die Kategorie ‚Innere Haltung und Kompetenzen‘ drückt sich darin aus, dass Teammitglieder eine innere Stärke und Klarheit sowie management-technische Fähigkeiten für ein selbstorganisiertes Arbeiten benötigen. Schließlich zeigt die Kategorie ‚Sinnhaftigkeit und Werteorientierung‘, dass sich das Team durch eine sichtbare und verständliche Vision, die mit den persönlichen Werten übereinstimmt, entfalten kann.

Um Empfehlungen zur Teamentwicklung abzuleiten, wurden die analysierten Aspekte den vier Dimensionen des AQAL-Modells zugeordnet. Das ganzheitliche Modell

integriert die inneren und äußeren sowie die individuellen und kollektiven Aspekte und bietet die Möglichkeit Teamentwicklung in der evolutionären Organisation aus vier verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten. Das Modell verfolgt einen systemischen Ansatz, da Maßnahmen zur Teamentwicklung stets die innere und äußere sowie individuelle und kollektive Dimension gleichermaßen berücksichtigen müssen, um nachhaltig wirksam zu sein. Die Einordnung der Aspekte erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern bieten Inspiration und Denkanstöße, wo eine Teamentwicklung in einer Selbstorganisation ansetzen kann und wie diese gestaltet werden kann. Die Masterarbeit bestätigt die These, dass Teamentwicklung entscheidend für eine evolutionäre Organisation ist und plädiert dafür, dass diese stets als ein integraler und fortlaufender Bestandteil der Organisation anzusehen ist und sich innerhalb deren Strukturen und Prozessen wiederfinden muss.

Als Forschungsdesiderat zur Teamentwicklung in einer evolutionären Organisation wird empfohlen, den Fokus innerhalb einer Organisation zu setzen und durch eine Erhöhung der Perspektivenvielfalt diese in der Tiefe zu analysieren. Zu einer qualitativen Erhebung mittels Experteninterviews mit Mitarbeitenden in verschiedenen Rollen, könnten zusätzlich quantitative Daten die Bedürfnisse der Mitarbeitenden an die Teamarbeit erfassen. Zudem wäre es in einer anschließenden Forschung möglich, die analysierten Kategorien dieser Arbeit zu vertiefen. Die Aspekte der Kategorie ‚Führung und Rechtsform‘ könnten beispielsweise bezüglich der Machtstrukturen im Team untersucht werden. Außerdem wäre es möglich Aspekte der Kategorie ‚Ermöglichungskultur und Verantwortungsübernahme‘ zu analysieren, um zu erfahren, wie Praktiken der Verantwortungsübernahme aussehen können. Schließlich könnte die Teamkomposition in einer evolutionären Organisation mittels Fokusgruppen in den Blick genommen werden, um Erkenntnisse zu gewinnen, wie sich erfolgreiche Teams zusammensetzen und welche Möglichkeiten es gibt die Persönlichkeiten, Kompetenzen und Fähigkeiten einzelner Teammitglieder zu analysieren und bezüglich der Aufgaben und Zielen im Team aufeinander abzustimmen. Abschließend wird festgehalten, dass das evolutionäre Organisationsparadigma ein hohes Potential für die Organisationsentwicklung bietet, um sowohl Menschlichkeit als auch Effektivität in einer Organisation zu vereinen und Mitarbeitende gleichberechtigt und verantwortungsvoll zu involvieren. Das Modell kann als zukunftsfähig angesehen werden, um eine stetige, den Bedürfnissen entsprechende Weiterentwicklung einer Organisation und ihrer Mitarbeitenden zu ermöglichen und eine Resilienz gegenüber zukünftigen Veränderungen herzustellen.

Literaturverzeichnis

- ACKERMANN, K. (2018): Where do we come from? Where are we going to? Abgerufen am 09.09.2022, unter: Future Sensor, Medium: <https://medium.com/future-sensor/part-3-where-do-we-come-from-where-are-we-going-to-a9a6ec923cfd>.
- AULINGER, A. (2017): Selbstorganisation – Ein Organisationsprinzip für Agilität, Whitepaper, Steinbeis-Hochschule Berlin Institut für Organisation und Management.
- BECK, D.E. & Cowan, C.C. (2020): Spiral Dynamics. Leadership, Werte und Wandel. Bielefeld: Kamphausen Media.
- BECKER, H. & Langosch, I. (2002): Produktivität und Menschlichkeit: Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis. Berlin, Boston: De Gruyter.
- BEINHOCKER, E. D. (2006): The Origin of Wealth. Evolution, Complexity and the Radical Remaking of Economics. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- BELBIN, R. M. (1996): Managementteams: Erfolg und Misserfolg. Wörrstadt: Verlag Bergander Team- und Führungsentwicklung.
- BOGNER, A., Littig, B., Menz, W. (2014): Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden: Springer VS.
- BREIDENBACH, J. & ROLLOW, B. (2019): New Work needs Inner Work. München: Vahlen.
- BRUNNER, E. J., TSCHACHER, W., NOWACK, W. (1994): Gruppenentwicklung als Selbstorganisationsprozess der Musterbildung, *Gestalt Theory* 16 (2), S. 89–100.
- CORBIN, J. & STRAUSS, A. (1990): Grounded Theory Research: Procedures, Canons and Evaluative Criteria, *Zeitschrift für Soziologie* 19 (6), S. 418-427.
- DOPPLER, K. & LAUTERBURG, C. (2008): Change Management. Frankfurt, New York: Campus.
- EPPLER, M. J. (2019): Voraussetzungen für selbstorganisierte Teams, *Zeitschrift für Organisationsentwicklung* 38 (2), S. 60–61.
- ERHARDT, U. & BREUL, J. (2019): Teamentwicklung: Von der Arbeitsgruppe zum Team, Studienbrief OE410 im Rahmen des Fernstudiengangs Organisationsentwicklung, TU Kaiserslautern.

- ERHARDT, U. & ELBE, M. (2018): Einführung in die Organisationsentwicklung, Studienbrief OE110 im Rahmen des Fernstudiengangs Organisationsentwicklung, TU Kaiserslautern.
- GESCHWILL, R. & NIESWANDT, M. (2020): Laterales Management. Das Erfolgsprinzip für Unternehmen im digitalen Zeitalter (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Verlag.
- GIRSCHNER, W. (1990): Theorie sozialer Organisationen. Weinheim, München: Juventa Verlag.
- HOFER, S. & VISBAL, T. (2021): Teams & Teamentwicklung. Wie Teams funktionieren und wann sie effektiv arbeiten. München: Vahlen Franz Verlag.
- KATZENBACH, J. R., & SMITH, D. K. (2003): Teams: Der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation. Frankfurt: Redline Wirtschaft.
- Kuckartz, U. (2018): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung (4. Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- KÜHL, S. & STRODTOLZ, P. (2002): Methoden der Organisationsforschung. Hamburg: Rowohlt Verlag.
- LALOUX, F. (2014): Reinventing Organisations. Brüssel: Nelson Parker.
- LUHMANN, N. (2022): Funktionen und Folgen formaler Organisation. In: Tacke, V., Lukas, E. (Hrsg.): Schriften zur Organisation 5. Wiesbaden: Springer Verlag.
- MARBACHER, L. (2022): Die selbstorganisierte Redaktion, *Medieninnovationsreport 2022*, Wiener Zeitung Mediengruppe, S. 21-22.
- MASLOW, A. (1981): Motivation And Personality. Neu-Dehli: Prabhat Prakashan.
- MCGREGOR, D. M. (1957). The Human Side of Enterprise, *Management Review* 46, S. 22-28.
- NEUE NARRATIVE (2022a): Warum brauchen Organisationen einen Purpose? Abgerufen am 10.09.2022, unter: <https://newworkglossar.de/warum-brauchen-organisationen-einen-purpose/>
- NEUE NARRATIVE (2022b): Was bedeutet People and Culture? Abgerufen am 10.09.2022, unter: <https://newworkglossar.de/was-bedeutet-people-and-culture/>
- NIXON, T. (2021): Work with source. (Ohne Angabe).
- RE:WORK (2022): Guide: Understand team effectiveness. Abgerufen am 10.10.2022, unter: <https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/>

- REICHERTZ, J. (2015): Die Bedeutung der Subjektivität in der Forschung, *Forum Qualitative Sozialforschung* 16 (3), Art. 33.
- RICHTER, J. (2017): Neue Managementkonzepte am Beispiel Laloux. Definition und theoretische Fundierung. München: GRIN Verlag.
- ROBERTSON, B. J. (2016): Holacracy. Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt. München: Vahlen.
- ROSENBERG, M. B. (2016). Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens. Paderborn: Junfermann Verlag.
- SCHIERSMANN, C. & THIEL, H.-U. (2018): Organisationsentwicklung (5.Aufl.). Wiesbaden: Springer Verlag.
- SEEGER, T. (2020): Das agile Team steuert sich selbst. Wiesbaden: Springer Verlag.
- SENGE, P. (1999): Die fünfte Disziplin (7. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- STURM, A., OPTERBECK, I. & GURT, J. (2011): Organisationspsychologie. Wiesbaden: Springer Verlag.
- THEORY U (2022): Theory U. Abgerufen am 10.10.2022, unter: <https://theory-u.de/>
- TUCKMAN, B. W. (1965): Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin* 63 (6), S. 384-399.
- ZINK, K., BAUDACH, T., BOSSE, C., HELLGE, V., SCHRÖDER, D. & OSRANEK, R. (2018): Neue Arbeitswelt und organisationaler Wandel, Studienbrief OE0130 im Rahmen des Fernstudiengangs Organisationsentwicklung, TU Kaiserslautern.

Anhang

A Interviewleitfäden

Interviewleitfaden Version 1:

Selbstorganisation

- Was ist deine Rolle in Organisation XX?
- Was bedeutet für dich **Selbstorganisation**?
- Welches Verständnis von **Führung** hast du?
- Was sind deine bisherigen wichtigsten **Erkenntnisse** auf dem Weg zur Selbstorganisation?
- Welche **Herausforderungen** siehst du im selbstorganisierten Arbeiten?

Teamentwicklung

- Wie setzt sich dein Team zusammen?
- Wie arbeitet ihr im Team?
 - Wie definiert ihr eure **Rollen/Aufgaben** im Team?
 - Wie definiert ihr **Ziele** im Team?
 - Wie trifft ihr **Entscheidungen** im Team?
- Wie werden **Informationen** im Team zugänglich gemacht?
- Wie geht ihr mit **Konflikten** im Team um?
- Wie geht ihr mit **Unsicherheiten** im Team um?
- Wird euer Team durch **externe Personen** begleitet? Wenn ja, zu welchem Anlass?

Ganzheitlichkeit

- Wie kannst du deine **Stärken** im Team einbringen?
- Welche Möglichkeiten gibt es bei euch in der Organisation **Neues zu lernen**?
- Wie eignest du dir **neue Kompetenzen** an?

Evolutionärer Sinn

- Wie entstehen bei euch **neue Ideen** für Produkte, Angebote, Formate?
- Wie vermittelt ihr eure **Werte und Vision und Sinn** der Arbeit?

Abschluss

Was möchtest du **ansonsten** gerne noch mitteilen?

Interviewleitfaden Version 2:

Rollenmodell

- Was ist **deine Rolle** bei Organisation XX?
- Wie ist euer **Team aufgebaut**?
- Wie können **neue Rollen** entstehen?
- Gibt es eine Möglichkeit die Rolle zu **wechseln**?

Rechtsform

- Was bedeutet für dich **selbstorganisiertes Arbeiten**?
- Was bedeutet für dich **Führung**?
- Welche Rolle spielt eure **Rechtsform** für das selbstorganisierte Arbeiten?

Teamkultur

- Was ist das deiner Sicht **wichtig für die Teamkultur**, um selbstorganisiert arbeiten zu können?
- Welche **Team-Formate** nutzt ihr?
 - Welche **Methoden** setzt ihr ein?
 - Welche **digitalen und analogen Tools** zur Zusammenarbeit nutzt ihr?

Verständnis

- Was müssen Menschen aus deiner Sicht **lernen**, um selbstorganisiert arbeiten zu können?
 - Welche **Kompetenzen** müssen sie mitbringen?
 - Welche **innere Haltung** ist wichtig?
- Wie wird das Thema selbstorganisiertes Arbeiten an neue Teammitglieder **vermittelt**?

Orientierung und Sichtbarkeit

- Was gibt Mitarbeitenden **Orientierung** beim selbstorganisierten Arbeiten?
 - Gibt es **Ansprechperson** für Organisationsentwicklung?
 - Wird das Team durch **externe Personen** begleitet?
 - Gibt es eine **Übersicht** über eure Organisationsstruktur?

Resilienz

- Wie geht ihr mit **Herausforderungen** einzelner Teammitglieder mit dem selbstorganisierten Arbeiten um?
- Wie geht ihr mit **Konflikten** in der Zusammenarbeit um?

Abschluss: Offene Punkte

- Was möchtest du ansonsten noch gerne mitteilen?

Eigenständige Erklärung

„Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.“

Kiel, 09.11.2022

Ort, Datum

Unterschrift