

Die agile Kreisorganisation - Idylle, Tragödie oder Drama mit Happy End?

Meyer, Michael; Maier, Florentine; Schneider, Hanna

Published in:
zfo - Zeitschrift Führung + Organisation

Published: 01/01/2021

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Meyer, M., Maier, F., & Schneider, H. (2021). Die agile Kreisorganisation - Idylle, Tragödie oder Drama mit Happy End? *zfo - Zeitschrift Führung + Organisation*, 2021(03), 141 - 147.

Die agile Kreisorganisation: Idylle, Tragödie, oder Drama mit Happy End?

Michael Meyer, Florentine Maier, Hanna Schneider

1 Das Versprechen

Organisation wird ständig neu erfunden. Das Erleben von Bürokratie, Ignoranz und Ressourcenverschwendung nährt die Sehnsucht nach einer besseren Organisationswelt, was Moden und Mythen des Organisierens entstehen lässt.¹ Als Dauerbrenner erweist sich die Idee der Selbstorganisation, die als Antithese zu direktiven und rigiden Organisationsstrukturen seit den 1920er Jahren unter verschiedenen Begriffen im Zehnjahrestakt ein Comeback feiert – man erinnert sich vielleicht an „autonome Arbeitsgruppen“ oder die „Hypertext-Organisation“.²

Heute lauten die Begriffe „agil“ und „kreisförmig“³. Sie verheißen flexible Organisationen mit flachen Hierarchien, die nicht nur effizient sind, sondern auch innovativ und für ihre Mitglieder sinnstiftend. Das Schlagwort *agil* wurde vor 20 Jahren in der Softwareentwicklung geprägt: Funktionierende Software statt überbordender Dokumentation, User-Bedürfnisse und flexible Anpassung statt striktes Einhalten der Vorgaben.⁴ Das Postulat der Agilität wurde dann zum Desideratum für das Organisieren. Dabei ist der Wein im Agilitätsschlauch nicht ganz neu, geht es doch um die Vereinbarkeit von „exploration and exploitation“ oder in anderen Worten von Anpassungsfähigkeit und Zuverlässigkeit der Organisation.⁵ Klassische Managementhierarchien tendieren Richtung Zuverlässigkeit und Effizienz; agile und kreisförmige Strukturen sollen den Schwerpunkt Richtung Anpassungsfähigkeit und Innovation verschieben.⁶ Weiters soll erhöhte Autonomie die Zufriedenheit und das Commitment der Arbeitenden steigern. Eine idyllische neue Arbeitswelt wird versprochen.

1 Die Konzepte kreisförmiger Organisation

Für die Einlösung der genannten Versprechen hat mittlerweile eine Reihe von Managementkonzepten – beziehungsweise Beraterrezepten – Bekanntheit erlangt. Dabei dürfte die *Soziokratie* das im deutschsprachigen Raum verbreitetste Konzept sein. Es wurde maßgeblich vom niederländischen Reformpädagogen Kees Boeke und dem Unternehmer Gerard Endenburg entwickelt und versucht die Quadratur des Kreises zwischen hierarchischen und egalitären Organisationsstrukturen. Essenzielle Prinzipien der Soziokratie sind: (1) Entscheidungen in der Organisation werden im Konsent getroffen. Das bedeutet, alle Beteiligten entscheiden gleichberechtigt und können durch begründete schwerwiegende

Einwände Entscheidungen verhindern. Jedoch ist das nur durch begründete schwerwiegende Einwände möglich. Ein langwieriges Ausdiskutieren bis zum Konsens oder gar zur Optimallösung ist – ganz im Sinne agiler Organisation – nicht vorgesehen. (2) Die Organisation ist in Kreise gegliedert, die innerhalb ihres Zuständigkeitsbereichs autonom entscheiden. (3) Zwischen Kreisen unterschiedlicher Hierarchieebenen gibt es doppelte Verbindungen durch eine vom übergeordneten Kreis bestimmte und top-down entsandte Leitung und eine von den Kreismitgliedern selbst bestimmte und bottom-up entsandte Delegierte. Entsprechend dem ersten Prinzip werden die InhaberInnen dieser Funktionen durch den jeweiligen Kreis im Konsent ausgewählt.

Ebenfalls bekannt ist das Konzept der *Holokratie*, welches der US-amerikanischen IT-Unternehmer Brian Robertson auf Basis der Soziokratie zur geschützten Marke entwickelte.⁷ Es beinhaltet – wenn auch in anderer Terminologie als in der Soziokratie – dieselben Prinzipien des Konsents, der autonomen Kreise und der doppelten Verlinkung. Ein Unterschied zur Soziokratie ist, dass die Kreisleitung durch den übergeordneten Kreis ohne Einbindung der Delegierten aus dem zu leitenden Kreis bestimmt wird. Weitere markante Elemente der Holokratie sind Regeln zur Gestaltung von „taktischen“ Meetings (fürs Alltagsgeschäft) und „Governance-Meetings“ (zum Verändern der Organisationsstruktur), sowie das Softwarepaket *Glassfrog*, das den Überblick über die Rollen, Kreisstrukturen und Meetingrituale in der Organisation sicherstellen soll.

Weitere Konzepte, etwa Pfläging's „Pfirichmodell“ und Österreichs „kollegiale Kreisorganisation“, basieren auf ähnlichen Ideen, haben aber bislang nicht den Bekanntheitsgrad von Soziokratie und Holokratie erreicht.⁸ Auch ältere Konzepte standen Pate für die heute populären Modelle, oder hatten manches später in Vergessenheit geratene Rad schon zuvor erfunden. Besonders erwähnenswert ist in dem Zusammenhang das 1961 von Rensis Likert entwickelte Linking-Pin-Modell. Hierbei entscheiden autonome Gruppen im Konsens, und über die Mitgliedschaft der Leitung in übergeordneten Gruppen wird Feedback nach oben sichergestellt. 1981 erweiterte Russell L. Ackoff dieses Konzept um kreisförmige Boards, in denen auf allen Ebenen jeweils Führungskräfte und MitarbeiterInnen gemeinsam entscheiden.⁹

2 Die kreisförmige Praxis

Was ist an diesen Versprechungen und Konzepten ist idyllische Wunschvorstellung, was ist eine realistische Option? Dieser Frage gehen wir in einer Studie von kreisförmigen Organisationen in Deutschland und Österreich nach. Erste Ergebnisse zeigen, dass kreisförmige Organisation vielfach erfolgreich umgesetzt wurde.¹⁰ Mithilfe von Medienanalysen und Quellen aus der Organisationsberatung identifizierten wir etwas über 100 Organisationen, die folgende Praktiken umgesetzt haben oder zumindest längere Zeit umzusetzen versucht haben: (1) gleichberechtigtes Entscheiden in Kreisen durch Konsens, Konsent oder demokratische Abstimmung, (2) weitgehende Autonomie dieser Kreise, (3) Einsatz von formalen Regeln für das Entscheiden in den Kreisen, (4) formal verankerte bottom-up Beteiligung.

Daraus haben wir bis dato 19 Organisationen ausgewählt, um ein breites Spektrum abzudecken. Bei 13 Organisationen wurden bereits zwei Personen, bei sechs erst eine Person interviewt. Zusätzlich wurden Dokumente zur Organisationsstruktur gesammelt und teilnehmende Beobachtungen unternommen. Elf Organisationen sind gewinnorientiert, fünf

davon in der IT-Branche, sechs im Bereich der nachhaltig-ökologischen Wirtschaft. Sechs Organisationen sind NPOs, zwei im staatlichen Sektor. Sieben Organisationen haben kreisförmige Strukturen und partizipative Prozesse auf die Gesamtorganisation ausgerollt. Sechs Organisationen beschreiben sich als soziokratisch, eine als holokratisch. Jedoch hat keine davon diese Konzepte exakt nach den einschlägigen Vorgaben implementiert; jede hat Anpassungen an ihre speziellen Gegebenheiten vorgenommen. Die restlichen zwölf Organisationen verweisen auf eine Mischung von Soziokratie, Holokratie oder sonstigen Konzepten, oder haben gänzlich eigenständige Formen entwickelt.

Wir analysierten das Material mit einer qualitativen Inhaltsanalyse.¹¹ Erste induktiv entwickelte Kategorien über positiven und negativen Erfahrungen erlaubten eine Systematisierung von förderlichen und hinderlichen Faktoren. Im Sample überwiegen die positiven Erfahrungen, ohne dass die Probleme, die es zu überwinden galt und gilt, verschwiegen werden. Dies brachte uns auf die Spur einer alten Diskussion in der politischen Ökonomie, die wir nun, theoriegetrieben die Daten genauer codierend, weiter verfolgen.

3 Das Drama der Allmende

Der US-amerikanische Biologe Garrett Hardin (1915-2003) prägte 1968 den Ausdruck „tragedy of the commons“.¹² Hardin argumentierte, dass Menschen bei der Nutzung von Commons (Allmendegüter) – also kollektiv genutzten, aber im Verbrauch rivalisierenden Gütern – unmäßig vorgehen. So verödet die Allmende, das Grünland in Gemeinschaftseigentum durch Überweidung, die Fischbestände in unseren Ozeanen werden geplündert, und die Klimakatastrophe steht noch bevor. Für den Einzelnen ist es leider kurzfristig rational, möglichst viel eines Allmendeguts zu konsumieren, obwohl er das Gut damit langfristig zerstört. Verhindert werden kann laut Hardin diese Tragödie nur durch staatlichen Zwang oder durch Privatisierung mit völliger Internalisierung externer Effekte.

Die Analogie zwischen kreisförmigen Organisationen und Allmendegütern mag auf den ersten Blick weit hergeholt scheinen. Doch die Parallelen sind frappant. Kreisorganisationen wenden Prinzipien des Selbst-Management und der verteilten Führung an.¹³ Die Autonomie der Kreise, die doppelten Verknüpfungen und die Verpflichtung zum Konsent setzen wie der Umgang mit Allmendegütern voraus, dass Akteure ihren Egoismus zähmen und sich für die Gemeinschaft engagieren. Daraus würden alle in der Organisation langfristig Nutzen ziehen. Trittbrettfahren maximiert kurzfristig den individuellen Nutzen, bringt aber langfristig die ganze Organisation in Gefahr. Die alte Hierarchie wäre dann der Leviathan, der die Scherben zusammenkehrt. Ist eine solche Tragödie der Kreisorganisation unvermeidbar?

Die Tragödie der Allmende wurde durch Elinor Ostrom (1933-2012) zum Drama umgeschrieben, in dem ein Happy End möglich ist.¹⁴ In der Realität sind nämlich die Dinge komplexer als in Hardins Argumentation: Menschliche Motivationen sind vielschichtig, es gibt Regeln zur Ressoucennutzung, und auch die Ressourcen selbst unterliegen Dynamiken, die ihre Nutzung durch Menschen beeinflussen. Ostrom hat die Zusammenhänge skizziert, die für nachhaltige Nutzung von Allmenden relevant sind, und damit auch für kreisförmige Organisationen (Abbildung 1).

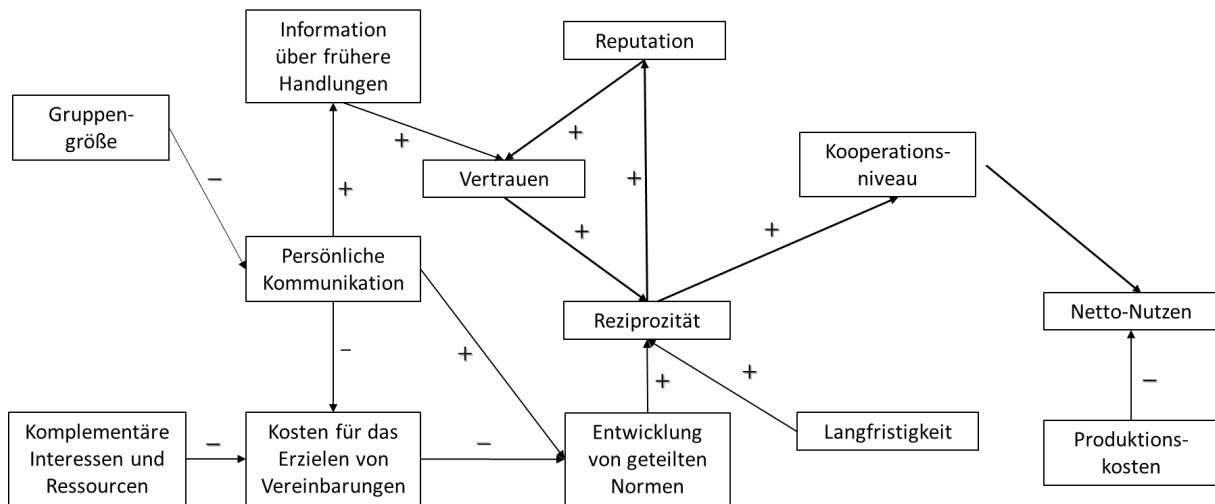


Abbildung 1: Modell kollektiven Handelns (Quelle: in Anlehnung an Ostrom 1998: 15) ¹⁵

Im Mittelpunkt von Ostroms Modell steht die positive Rückkoppelung von Vertrauen, Reziprozität und Reputation. Wichtige Einflussfaktoren sind die Gruppengröße, die Dichte persönlicher Kommunikation und das Wissen über frühere Handlungen der anderen. Interessenskonvergenz und Ressourcenkomplementarität erleichtert es, Vereinbarungen zu treffen. Persönliche Kommunikation und Vereinbarungen fördern die Entwicklung geteilter Normen, was wiederum die Reziprozitätsnorm stärkt, wozu auch eine langfristige Perspektive der Kooperation beiträgt. Der Nettonutzen ergibt sich dann nicht nur aus dem Kooperationsniveau, sondern aus den Kosten seiner Herstellung. Je größer der Einsatz ist, den Kreisorganisationen von ihren Mitgliedern verlangen, desto geringer ist deren Nettonutzen (vgl. Abbildung 1). Aus diesem Modell leitet Ostrom dann acht Prinzipien ab, die Kooperation zum kollektiven Handeln ermöglichen (Abbildung 2).

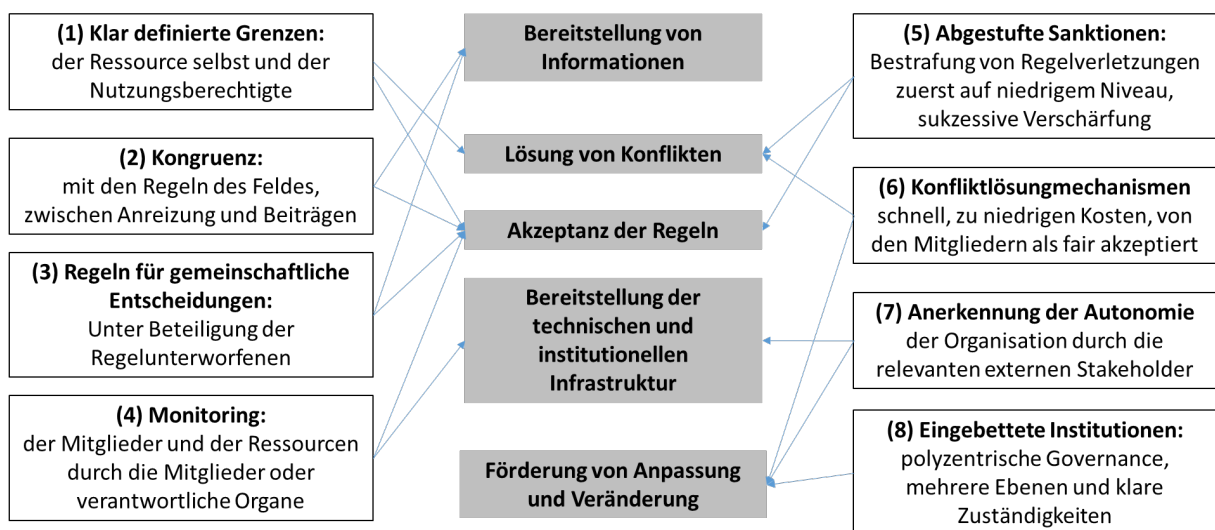


Abbildung 2: Prinzipien und Funktionen der Governance von Allmendegütern (Quelle: in Anlehnung an Dietz et al. 2003: 1910) ¹⁶

Die Einhaltung dieser acht Prinzipien sorgt dafür, dass die Akteure ausreichende Informationen für den Vertrauensaufbau bekommen, dass Konflikte auch ohne hierarchische Überordnung gelöst werden können, dass Regeln akzeptiert werden, die Infrastruktur dafür bereitsteht, und Anpassung, Veränderung und Agilität ermöglicht werden

4 Die Prinzipien

Mittlerweile ist durch eine Vielzahl von empirischen Studien belegt, dass die im Modell dargestellten Mechanismen bei kleineren Gruppen gelten; umstritten bleibt lediglich, ob sie auch auf globale Allmendegüter anwendbar sind.¹⁷ Nichts hingegen spricht gegen die Anwendung auf kreisförmige Organisationen.¹⁸

4.1 Wohldefinierte Grenzen

In der Organisation müssen in der Sozial-, Zeit- und Sachdimension Grenzen gezogen werden. Welche Personen, in welchen Gremien, dürfen wann über welche Ressourcen mitentscheiden? Kreisförmige Organisationen müssen definieren, wo egalitäres Entscheiden gilt, und wo hierarchisches Entscheiden durch das Top-Management oder die Eigentümer (z.B. bei Entscheidungen über Personal oder Budgets).

Wir sehen in mehreren Fällen, dass es unproblematisch ist, autonom egalitäres Entscheiden auf bestimmte Bereiche zu beschränken, solange die Leitungsinstanzen diese Grenzen klar kommunizieren, begründen und auch selbst respektieren. EigentümerInnen, GründerInnen, und Führungskräften fällt es oft schwer, den Kreisen die zugestandene Autonomie zu lassen und nicht doch wieder mitzureden.

4.2 Kongruenz

Dieses Prinzip betrifft zuerst die Kongruenz zwischen Anreizen und Beiträgen,¹⁹ die im Fall partizipativer Entscheidungen besonderes Gewicht bekommt. Während beim traditionellen Organisieren zusätzliche Beiträge unter dem Thema Extra-Rollenverhalten abgehandelt werden,²⁰ wird in kreisförmigen Organisationen von frustrierenden Erfahrungen berichtet, wenn Einzelne keine zusätzlichen Entscheidungskompetenzen haben wollen. Es gibt durchaus Mitglieder, die mehr Autonomie als Belastung ohne (monetäre) Kompensation empfinden oder sie für egoistische Zwecke (z.B. überzogene Spesenabrechnungen) missbrauchen.

Besonders herausfordernd ist Anreiz-Beitrags-Kongruenz in Eigentümer-Organisationen, leichter in Organisationen im Eigentum der MitarbeiterInnen, in Vereinen und Genossenschaften. Eigentümer erwarten von MitarbeiterInnen in kreisförmigen Organisationen unternehmerisches Verhalten und den gleichen Einsatz, den sie selbst leisten. Diese Erwartung ist enttäuschungsanfällig.

Kongruenz betrifft auch die Anforderungen der Aufgabe selbst. So dürfen die autonomen Gruppen nicht zu groß sein, weil das den Vertrauensaufbau und die Agilität erschwert. Die Originalversionen von Soziokratie und Holokratie eignen sich nicht für Organisationen mit wohldefinierten Standards. Hier gäbe es für viele Mitarbeitende wenig zu entscheiden, oder es würden Qualitätsstandards ausgehöhlt und damit die Zuverlässigkeit der Organisation untergraben. Wir fanden jedoch das Beispiel einer Hochzuverlässigkeitsorganisation, die eine erfolgreiche Abwandlung praktiziert, wo viele Mitarbeitende nicht direkt in Kreisstrukturen eingebunden sind sondern RepräsentantInnen, die sie in Kreisen vertreten, wählen.

Zur Aufgabekongruenz gehören auch die Anforderungen an die Expertise der Entscheidenden, was dem egalitären Entscheiden Grenzen setzt. Manche NPOs berichten von der Mühsal hochqualifizierter Freiwilliger, die ihre Aufgaben zurücklegten, weil sie

wiederkehrenden Diskussionen mit aus ihrer Sicht unqualifizierten KollegInnen nicht mehr ertragen. Andere Organisationen berichten über mehr oder weniger erfolgreiche Weiterbildung unzureichend qualifizierter Kreismitglieder.

4.3 Regeln für gemeinschaftliche Entscheidungen

Das Prinzip hierzu besagt, dass die meisten Personen, die von Regeln der Organisation betroffen sind, die Möglichkeit haben sollten, an den Entscheidungen über diese Regeln mitzuwirken. Das bedeutet nicht, dass die Mitglieder diese Möglichkeit immer nutzen oder dass alle an den Kreistreffen teilnehmen. Dennoch sollte die Möglichkeit vorhanden sein.

Wir stellten in einigen Organisationen fest, dass nur Angestellte, nicht aber ArbeiterInnen in die Kreisstruktur integriert waren. In manchen Fällen war deren Integration an mangelndem Interesse gescheitert, aber auch, weil die Aufgabenerweiterung nicht entlohnt wurde. In manchen Fällen war ihre Integration nie versucht worden. Wir fanden auch zwei Beispiele für die erfolgreiche Einbeziehung von ArbeiterInnen, interessanterweise beide im staatlichen Sektor.

4.4 Monitoring

Um Trittbrettfahren zu vermeiden, müssen kreisförmige Organisationen Monitoring etablieren, was sich als sensibel erweist. Relativ einfach ist es bei klar messbaren Zielen. Beispielsweise entscheiden autonome Teams einer IT-Beratung jedes Jahr über den Deckungsbeitrag, den sie für das Unternehmen erwirtschaften wollen, und verfolgen dessen Entwicklung kontinuierlich. Anderswo sieht das holokratische Modell taktische Meetings vor, in denen der jeweilige Stand der KPIs diskutiert wird. Wieder anderswo werden die KPIs der einzelnen Kreise pro Quartal für alle im Foyer sichtbar veröffentlicht.

Schwieriger ist es bei Leistungen, die nicht einfach messbar sind. Da braucht es Fingerspitzengefühl, um Fehler anzusprechen. Freilich ist dies eine klassische Führungsaufgabe, macht aber die Leitungsrolle in einem Kreis nicht attraktiver. Oft ersetzt Vertrauen die Kontrolle, weil man sich seit langem gut kennt und sich auf das Commitment verlässt.

4.5 Abgestufte Sanktionen

Wenn Vereinbarungen gebrochen werden, so das Prinzip, soll es auf die Schwere der Regelverletzung abgestimmte Sanktionen geben. In den meisten Organisationen gibt es nur zwei Abstufungen: Persönliches Feedback und Kündigung. Nur wenige Organisationen differenzieren stärker: Ein persönliches Gespräch, dann eine Verwarnung („gelbe Karte“); in der Folge werden gemeinsam Bedingungen vereinbart, bei deren Erfüllung die Verwarnung zurückgezogen wird. Bei Nichterfüllung gibt es die rote Karte, also Kündigung.

Fehlen explizite Regeln über die Abstufung von Sanktionen, so scheuen Leitungsrollen und Kreismitglieder oft vor dem Ansprechen von Missständen zurück. Aber auch ein gegenteiliger Fall wurde uns berichtet: Weil sich MitarbeiterInnen in der kreisförmigen Struktur mehr engagieren und emotional stärker binden, müssen sie von den Leitungsrollen angehalten werden, nicht zu kritisch mit ihren KollegInnen umzugehen, um Mobbing und Burnout zu

vermeiden.

4.6 Konfliktlösungsmechanismen

In kreisförmigen Organisationen können Konflikte nicht über Anweisung von oben beseitigt werden. Also braucht es andere kostengünstige und sozial akzeptierte Mechanismen. Die größte Bedeutung haben Regeln für die Kommunikation in Meetings. Trainings für Kreismitglieder, um deren Moderations- und allgemeine soziale Kompetenz zu stärken, werden häufig eingesetzt. Aber nicht für alle Konflikte genügt soziale Kompetenz zur zufriedenstellenden Lösung. Ebenfalls wichtig ist das Schaffen von Evidenzgrundlagen, um Meinungsverschiedenheiten faktenbasiert lösen zu können, z.B. durch Ausprobieren und anschließende Evaluation von Maßnahmen.

4.7 Anerkennung der Autonomie

Die Legitimität des autonomen und egalitären Entscheidens muss nach innen und außen gesichert werden. Kreisförmiges Organisieren darf nicht mit Bestimmungen des Unternehmens-, Genossenschafts- oder Vereinsrechts kollidieren. Zwar ist die Vereins- und Organisationsfreiheit gewährleistet, aber es gibt zwingende Bestimmungen über die Geschäftsführung und Vertretung nach außen. Dies zwingt Organisationen, parallel zu den Kreisen gewisse Organe (z.B. Vorstand, Aufsichtsrat, Betriebsrat) einzurichten. Das verlangt von den Organen, z.B. gewerbe- oder gesellschaftsrechtlichen Geschäftsführern, juristisches Fachwissen und hohes Vertrauen in die Kreisstruktur. Satzungen und Statuten von Organisationen aus der Vor-Kreis-Zeit werden oft nur langsam angepasst, womit kreisförmige Organisationen in den ersten Jahren in einer Grauzone operieren, wo Real- und Formalverfassung auseinanderfallen. Solche formalen Defekte können sich als Achillesferse kreisförmiger Organisation herausstellen.

Schließlich geht es auch um die Legitimität kreisförmiger Organisierens in einem bestimmten organisationalen oder institutionellen Feld. Es ist kein Zufall, dass sich solche Organisationen in der Organisationsberatung, Software-Entwicklung, der ökologischen Wirtschaft und im Nonprofit-Sektor häufen. Das hat nicht nur mit Aufgabekongruenz zu tun, sondern auch mit den in einem Feld gültigen Normen ‚guter‘ Organisation.

4.8 Eingebettete Institutionen

Dieses Prinzip verlangt polyzentrische Governance. Innerhalb der Kreisorganisation wird das durch die Kreisstruktur und die Delegationsregeln erreicht, aber auch durch gesellschaftsrechtliche Governancestrukturen zwischen Eigentümern und Geschäftsführung. Im Außenverhältnis tragen externe Kontrolle und Rechnungsprüfung zur polyzentrischen Governance bei. Genossenschaften sind beispielsweise in Österreich und Deutschland zur Mitgliedschaft in einem Prüfverband verpflichtet.

5 Fazit

Kreisförmiges Organisieren ist voraussetzungsvoll, aber es kann gelingen. Es ist nicht mehr nur ein Nischenphänomen für Weltverbesserer. Auch große Unternehmen wenden

kreisförmige Organisationspraktiken mittlerweile an. Viele Organisationen machen damit seit Jahren gute Erfahrungen. Manche Erwartungen stellen sich dabei als idyllische Wunschvorstellungen heraus, etwa dass der Gesamtarbeitsaufwand sich deutlich reduzieren würde, oder dass die Organisation nach erfolgter Umstellung wie eine geschmierte Maschine laufen würde. Die Organisationen berichten eher von einer sinnvollen Umschichtung von Arbeitsaufwand, und von einem fortlaufenden Organisationsentwicklungsprozess mit Auf- und-Abs. Jedoch kann die Gefahr eines tragischen Endes mit den hier skizzierten Prinzipien beträchtlich verringert werden. Die acht Prinzipien beschreiben zwar keine hinreichenden, aber doch notwendige Bedingungen für immer wieder Happy Endings in der Dramaserie kreisförmiger Organisation.

6 Summary

The concept of agile and circular organizations designates a particular kind of self-management, where members from a lower hierarchical level have the right to participate as equals in group-decisions made at the next higher level of the organization. Management concepts such as *sociocracy* and, more recently, *holacracy*, prescribe practices for circular organizing. As a basic principle, circularity is integrated also into less well-branded management concepts, and in many organization's homegrown approaches. We want to identify factors that are necessary for sustaining circular organizing. We use multiple case studies, as well as the theory of principles for long-enduring commons as suggested by Elinor Ostrom.

- ¹ Alfred Kieser, 'Moden Und Mythen Des Organisierens', *Die Betriebswirtschaft* 56, no. 1 (1996): 21–39.
- ² Patrick Reinmoeller, Shahzad Ansari, and Mohit Mehta, 'The Re-Adoption of Management Ideas', in *The Oxford Handbook of Management Ideas* (Oxford University Press Oxford, 2019), 250–70.
- ³ A. Georges L. Romme, 'Domination, Self-Determination and Circular Organizing', *Organization Studies* 20, no. 5 (1999): 801–32.
- ⁴ Kent Beck et al., 'Manifesto for Agile Software Development', 2001.
- ⁵ James G March, 'Exploration and Exploitation in Organizational Learning', *Organization Science* 2, no. 1 (1991): 71–87.
- ⁶ Ethan Bernstein et al., 'Beyond the Holacracy Hype', *Harvard Business Review* 94, no. 7 (2016): 8.
- ⁷ Brian J. Robertson, *Holacracy: The Revolutionary Management System That Abolishes Hierarchy* (Penguin UK, 2015).
- ⁸ Niels Pfläging, *Organisation Für Komplexität: Wie Arbeit Wieder Lebendig Wird-Und Höchstleistung Entsteht* (Redline Wirtschaft, 2014); Bernd Oestereich and Claudia Schröder, *Das Kollegial Geführte Unternehmen: Ideen Und Praktiken Für Die Agile Organisation von Morgen* (Vahlen, 2017).
- ⁹ Rensis Likert, *New Patterns of Management*. (New York: McGraw-Hill, 1961); Russell Lincoln Ackoff, *Creating the Corporate Future: Plan or Be Planned For* (University of Texas Press, 1981).
- ¹⁰ Wir bedanken uns bei Christian Rüther, Sebastian Howorka, Daniela Schwarz und Lukas Stowasser für die Mitarbeit. Wir bedanken uns bei 32 Interviewpartner/innen aus 19 Organisationen für die Einblicke in ihre Organisationspraxis.
- ¹¹ Philipp Mayring, *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen Und Techniken*, 8. Aufl., UTB (Weinheim u.a.: Beltz, 2003).
- ¹² Garrett Hardin, 'The Tragedy of the Commons', *Science* 162, no. 3859 (1968): 1243–48.
- ¹³ Richard Bolden, 'Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research', *International Journal of Management Reviews* 13, no. 3 (2011): 251–69; Michael Y Lee and Amy C Edmondson, 'Self-Managing Organizations: Exploring the Limits of Less-Hierarchical Organizing', *Research in Organizational Behavior* 37 (2017): 35–58.

- ¹⁴ Elinor Ostrom et al., eds., *The Drama of the Commons* (National Academy Press, 2002).
- ¹⁵ In Anlehnung an: Elinor Ostrom, 'A Behavioral Approach to the Rational Choice Theory of Collective Action: Presidential Address, American Political Science Association, 1997', *American Political Science Review*, 1998, 1–22: 15. (Übersetzung durch die Autor/inn/en)
- ¹⁶ Thomas Dietz, Elinor Ostrom, and Paul C Stern, 'The Struggle to Govern the Commons', *Science* 302, no. 5652 (2003): 1907–12: 1910 (übersetzt von den AutorInnen).
- ¹⁷ Eduardo Araral, 'Ostrom, Hardin and the Commons: A Critical Appreciation and a Revisionist View', *Interrogating The Commons* 36 (1 February 2014): 11–23, <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2013.07.011>.
- ¹⁸ Roger A Lohmann, *The Commons: New Perspectives on Nonprofit Organizations and Voluntary Action* (Jossey-Bass, 1992).
- ¹⁹ Chester I Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge MA: Harvard University Press, 1938).
- ²⁰ Wenzel Matiaske and Ingo Weller, 'Extra-Rollenverhalten', in *Organizational Behavior - Verhalten in Organisationen*, ed. Albert Martin (Stuttgart: Kohlhammer, 2003), 95–114; Smith, Dennis W Organ, and Janet P Near, 'Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents.', *Journal of Applied Psychology* 68, no. 4 (1983): 653.