

REINVENTING ORGANIZATIONS

EINE KURZZUSAMMENFASSUNG

Ein Buch von Frederic Laloux (2015)
Zusammenfassung von Tamira Büttner
Echometer GmbH

01



“Traditionelle Hierarchien und ihre Kontrollsysteme sind im Kern Maschinen, die Angst und Misstrauen erzeugen.”

Das Buch “Reinventing Organizations” des ehemaligen Unternehmensberaters und McKinsey-Partners Frédéric Laloux ist 2015 erschienen. Mittlerweile wird als Grundlagenbuch der integralen Organisationsentwicklung angesehen. Doch was macht sein Werk so erfolgreich und worum geht es bei der “integralen Organisationsentwicklung überhaupt im Detail?

Für alle, die möglicherweise keine Zeit haben, das gesamte Buch zu lesen oder diejenigen, die nochmal ihre Erinnerungen auffrischen möchten, geben wir hiermit eine kurze Zusammenfassung des beliebten Buchs.

02



AUFBAU VON “REINVENTING ORGANIZATIONS”

Insgesamt beinhaltet das Buch drei Teile, die jeweils unterschiedliche Perspektiven auf die Organisationstransformation beinhalten.

Teil eins betrachtet retrospektiv die Historie von Organisationen. Wie sind Organisationen, wie wir sie heute kennen, entstanden? Welche Theoriemodelle gibt es? Aus welchem Wertebewusstsein werden Unternehmen heute gesteuert?

Teil zwei beschäftigt sich mit der Praxis. Anhand konkreter Unternehmen werden Strukturen und Unternehmenskulturen analysiert, die nach dem verwendeten Farbschema in “teal”, der aktuell höchsten bzw. erstrebenswertesten Phase funktionieren.

In Teil drei geht es darum, das erlernte Wissen zu anzuwenden und zu übertragen. Wie kann ein Unternehmen “teal”, oder mit anderen Worten selbstorganisiert und "ganzheitlich" werden?

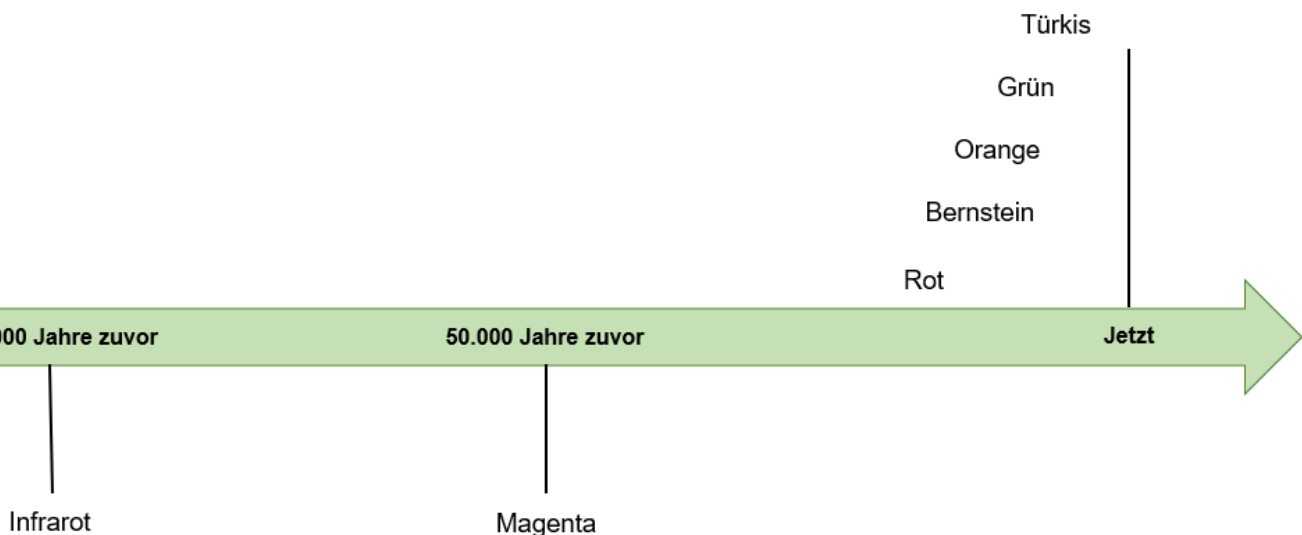
03

HISTORIE DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Die Geschichte der Organisationsentwicklung begann laut Laloux bereits vor 100.000 Jahren. Früher bestanden organisationale Paradigmen noch aus Jäger und Sammlerbanden.

Dies hat sich im Laufe der Jahre zu immer komplexer werdenden organisationalen Strukturen gewandelt. Laloux bezeichnet das Bündnis von Jäger- und Sammlerbanden als Infrarot-Strukturen.

Die Entwicklung der Organisationen erfolgte folgendermaßen:



Anhand des Schaubilds erkennt man, dass heutzutage mehrere Organisationsstrukturen parallel existieren. Daran wird der Zuwachs an Komplexität organisationaler Strukturen im Laufe der Evolution erkennbar.

04

ROTE ORGANISATIONEN: KLASSISCHE MACHTSYSTEME

Rote Organisationen lassen sich mit klassischen Machtsystemen gleich setzen. Diese Organisationsformen werden auch als imperiales Zeitalter bezeichnet und entwickelten sich bereits vor 10.000 Jahren. Auch heute noch gibt es rote Organisationen - in Form von Mafias und Straßenbanden.

“Rote Organisationen sind gezeichnet von Egoismus, Ausbeutung, Hierarchien und Machtgefällen.”

Die Gruppierungen, welche exemplarisch für rote Organisationen aufgeführt werden, geben bereits erste Hinweise auf die Dynamik innerhalb dieser Strukturen. Rote Organisationen sind gezeichnet von Egoismus, Ausbeutung, starken Hierarchien und Machtgefällen. Wie jede andere Organisationsform ist auch diese entstanden, um bestimmte Zwecke und das Sicherheitsbedürfnis der Mitglieder zu erfüllen.

Hierbei wird dieses Bedürfnis durch machtvolleres Handeln und autoritäre Hierarchien, welche mit Befehlsketten eine Aufgabenteilung vornehmen, erfüllt. Die Problematik, die hinter roten Organisationen steckt, ist die Fokussierung der Kurzzeitperspektive, wodurch langfristiger Erfolg unwahrscheinlich wird.

05

BERNSTEIN ORGANISATIONEN: FORMALE HIERARCHIEN

Vor etwa 1000 Jahren entwickelten sich bernsteinfarbene Organisationen, die durch formale Hierarchien, Stabilität und Kontrolle gekennzeichnet sind. Bernsteinfarbene Organisationen existieren heutzutage noch in Form von Regierungsorganisationen, öffentlichen Schulen und traditionellen Kirchen.

“Entscheidungen werden auf oberen Hierarchieebenen getroffen und von unteren Ebenen ausgeführt.”

Durch die Einführung von bernsteinfarbenen Organisationsstrukturen konnten Langzeitperspektiven, formale Rollen und robuste Prozesse etabliert werden.

Das Organigramm von Bernstein-Organisationen weist eine statische Pyramidenstruktur mit klaren hierarchischen Ebenen und Befehlsketten auf. Dabei identifizieren sich die Mitglieder mit Stellenbezeichnungen. Der “Command and Control”-Führungsstil lässt sich anhand der Entscheidungsmacht erkennen: Entscheidungen werden auf oberen Hierarchieebenen getroffen und von unteren Ebenen ausgeführt, die den Befehlen Folge zu leisten haben.

Die Problematik, die hinter den bernsteinfarbenen Organisationen liegt, besteht darin, dass die rigiden Strukturen nur schwer eine Anpassung auf sich ändernde Bedingungen zulassen.

06

ORANGENE ORGANISATIONEN: LEISTUNGSORIENTIERUNG

Orangene Organisationen, die anschließend entstanden, verfolgen ebenfalls eine pyramidale Grundstruktur (z.B. Walmart). Die Veränderung bestand jedoch darin, dass das Streben nach Innovation und die Behauptung im Wettbewerb mehr Freiheitsgrade verlangte.

Orange ist die dominierende Weltanschauung der meisten Führungskräfte in Politik und Wirtschaft.

Interdisziplinäre Initiativen, Expertenstabsfunktionen, interne Berater und Projektgruppen lockern diese starren Hierarchien auf und ermöglichen somit mehr Handlungsspielraum.

Aus “Kommando und Kontrolle” wird “Vorhersage und Kontrolle”. Manager*innen und Mitarbeitende erhalten klare Zielvorgaben und einen gewissen Handlungsspielraum, wie sie diese Ziele erreichen können. Die Entwicklung neuer Abteilungen in Organisationen wie bspw. Personalwesen, Marketing und Produktmanagement etc. trägt unterstützend dem Streben nach Innovation bei. Die Macht konzentriert sich jedoch häufig in der Zentrale und nicht in den operativen Einheiten selbst. Grundsätzlich kann man sagen, dass orange die dominierende Weltanschauung der meisten Führungskräfte in Politik und Wirtschaft ist.

Problematisch an dieser Organisationsform ist häufig, dass Profit als einziger Anreiz genutzt wird. Dieser extrinsische Incentive ist oftmals nicht ausreichend für bahnbrechende Innovationen.

07

GRÜNE ORGANISATIONEN: PLURALISTISCHE ORDNUNG

Im Laufe der Zeit entwickelten sich pluralistische grüne Organisationen, welche zwar ebenfalls pyramidenförmig aufgebaut sind, jedoch viele grundlegende Änderungen mit sich bringen. In dieser Organisationsform liegt der Fokus auf dem Empowerment der Mitarbeitenden an der Front.

Agile & lean: Merkmale von grünen Organisationen sind die Zentrierung auf den Kunden, gemeinsame Werte und hohes Engagement.

Das mittlere und obere Management ist dazu angehalten, Macht zu teilen und Kontrolle abzugeben. Das Ziel sind "Servant Leaders". Man kann sich die Pyramide also umgekehrt vorstellen: Das mittlere und obere Management wird vom CEO unterstützt und diese wiederum unterstützen die Mitarbeitenden an der Front (Beispiel aus dem Buch: Southwest Airlines).

Die Merkmale, die in grünen Organisationen direkt ins Auge springen, sind die Zentrierung auf den Kunden, gemeinsame Werte und hohes Engagement. Durch die Entstehung grüner Organisationen konnte ein ausgewogenes Interessengleichgewicht der Stakeholder und die Förderung von Kulturen erzielt werden. Insbesondere Organisationen, die nach Agile und Lean Prinzipien funktionieren und Unternehmen mit einer ausgeprägten Unternehmenskultur wie bspw. Southwest Airlines und Ben & Jerry's können als Beispiele für grüne Organisationen gesehen werden.

Auch grüne Organisationen haben jedoch ihre Grenzen: Der Entscheidungsprozess kann durch die Konsensbildung verlangsamt werden und die hierarchischen Strukturen können mit dem Wunsch nach einer größeren Autonomie der Menschen in Konflikt geraten.

08

TÜRKISE ORGANISATIONEN: SELBSTORGANISATION

Der wohl größte Umbruch kam mit der Entstehung türkiser (teal) Organisationen. Die pyramidalen Strukturen wurden aufgebrochen und durch fließende, "natürliche Hierarchien" ersetzt: Mehr Verantwortung übernehmen solche, die sich als würdig und fähig erweisen. Und nicht solche, die am längsten in einem Job arbeiten.

“Die Verantwortung verteilt sich auf "natürliche" Weise: Sie wird denen mit der größten Expertise oder Leidenschaft zugeteilt.”

Die Verantwortung verteilt sich auf "natürliche" Weise: Sie wird denen übergeben, die die meiste Expertise, Leidenschaft oder das größte Interesse haben. Türkise Organisationen sind komplexe, adaptive Systeme mit verteilter Autorität.

Metaphorisch kann man es sich wie einen Wald vorstellen: Jedem Organismus (Mitarbeiter) fällt eine notwendige, werthaltige Rolle zu.

Merkmale türkiser Organisationen sind die höhere Mitbestimmung und verteilte Entscheidungsfindung. Diese neue organisationale Struktur ermöglicht Ganzheitlichkeit, Selbstorganisation und evolutionäre Sinnstiftung.

Obwohl bereits einige Unternehmen (bspw. Patagonia, MorningStar, Buurtzorg etc.) nach diesen Prinzipien agieren, stellen viele die Realisierbarkeit dieser Organisationsstruktur in Frage.

09

WIE KÖNNEN ORGANISATIONEN TÜRKIS WERDEN?

Das Wichtigste im Durchbruch zu einer türkisen Organisation ist die Verfolgung der Selbstorganisation, des evolutionären Sinns und der Ganzheitlichkeit. Dafür müssen traditionelle Machthierarchien abgeschaffen werden und die Macht gleichmäßig auf alle Organisationsmitglieder verteilt werden. Aber wie funktioniert das?

Um das zu erreichen, müssen die Mitglieder entsprechend ihrer eigenen Maßstäbe agieren. Dafür sind intrinsische Motivation und eine Kultur des Vertrauens von immenser Relevanz.

Mitarbeitende müssen die Verantwortung und Entscheidungsmacht für ihren eigenen Bereich tragen, um autonom und im Einklang mit ihren eigenen Maßstäben handeln zu können. So werden pyramidale Machtstrukturen aufgelöst, Autoritäten verteilt und Organisationen zunehmend türkis.

Als wichtige Voraussetzung für einen positiven Change hat sich herausgestellt, dass die Weltsicht des*der CEOs türkis sein sollte - bestenfalls auch die von weiteren Top-Manager*innen und von Aufsichtsratsmitgliedern.



10

WIE ORGANISATIONEN TÜRKIS WERDEN - ERSTE SCHRITTE

Frederic Laloux postuliert im Buch ausdrücklich, dass nicht jede Organisation sofort türkis werden kann. Jedoch können - unabhängig von der Entwicklungsstufe - bestimmte Verhaltensweisen in jedem Unternehmen praktiziert werden, die eine Weiterentwicklung fördern.

Allgemein unterstützend wirken Praktiken, die es fördern, dass Mitarbeitende als sie selbst, als Mensch ganzheitlich zur Arbeit kommen. Ein einfache Verhaltensweise, die dies fördert: Als Check-In mit einem Team nach dem Wochenende alle Mitglieder kurz erzählen lassen, was man am Wochenende gemacht hat. So lernt man, den Menschen hinter der Arbeitsrolle stärker zu sehen.

Außerdem können Elemente von Selbstorganisation eingeführt werden. Beispielsweise könnten Ziele nicht mehr explizit vorgegeben werden. Stattdessen werden diese gemeinsam vom Team diskutiert und beschlossen.

Oder wenn es ansteht, dass eine neue Führungskraft eingestellt werden muss: Das betroffene Team kann selber das Job-Profil verfassen, die Interviews führen und eine Entscheidung treffen. Teams nehmen diesen Prozess sehr ernst. Gleichzeitig führt dies zu einer starken Bindung zwischen der Führungskraft und dem Team.

Führungskräfteentwicklung kann auch darauf abzielen, Führungskräfte für die Dynamiken der verschiedenen (in diesem Buch skizzierten) Reifegrade zu sensibilisieren.

11

ERSTE SCHRITTE

Ein weiteres Event, das Führungskräfte und Teams jeder Art ausprobieren können, sind so genannte Retrospektiven. Retrospektiven kommen ursprünglich aus dem agilen Kontext, konkret aus dem Scrum Framework.

Der Grundgedanke darin ist, dass Teams sich als *Teams* - und nicht als Dyade "Führungskraft vs. Team" - regelmäßig zusammensetzen, um gemeinsam zu reflektieren: Was ist in letzter Zeit gut gelaufen, was nicht so gut? Und was können wir ausprobieren, um unsere gemeinsame Zusammenarbeit zu verbessern?

Echometer ist ein Software-Tool, das Führungskräfte und Teams auf dem Weg dahin begleitet, mehr Selbstorganisation und natürliche Hierarchie zu wagen - indem es wie ein digitaler Coach Retrospektiven moderiert.

Unter den unten folgenden Links ist zu entdecken, wie die [Shopware AG Echometer unternehmensweit eingeführt hat](#) und wie der [Weltmarktführer Miele das Tool in seiner Transformation verwendet](#) - inkl. Welt der Wunder Fernseh-Doku.

Case studies entdecken

VON UNTERNEHMEN, DIE DEN DIGITALEN COACH ECHOMETER IN IHRER ORGANISATIONSENTWICKLUNG VERWENDEN

