

FREDERIC LALOUX

illustriert von Etienne Appert

Reinventing Organizations

VISUELL

Ein illustrierter Leitfaden
sinnstiftender Formen
der Zusammenarbeit



VAHLEN

Zum Inhalt

Willkommen zu einem Gespräch über die Organisationen der Zukunft

Die ermutigende Botschaft von **Reinventing Organizations** ist bei vielen Lesern in der ganzen Welt auf Resonanz gestoßen. So konnte die Aufmerksamkeit von den Problemen im Management auf die neuen Möglichkeiten der Zusammenarbeit gelenkt werden, die sich heute zeigen. Dieser innovative Ansatz inspiriert tausende Organisationen – Unternehmen und gemeinnützige Initiativen, Schulen und Krankenhäuser – darin, sich zutiefst wirkungsvolleren, seelenvolleren und sinnvolleren Praktiken zuzuwenden.

Reinventing Organizations hat viele Menschen erreicht, aber nicht jeder hat die Zeit, ein 360 Seiten dickes Managementbuch zu lesen. Diese illustrierte Ausgabe vermittelt deshalb die Kernideen des ausführlichen Buches und beschreibt lebendig und fesselnd viele der konkreten Geschichten. Es kann gut sein, dass es Ihnen schwerfallen wird, dieses Buch wieder aus den Händen zu legen, und Sie es in einem Zug durchlesen. Wir heißen Sie willkommen zum Gespräch über die Organisationen der Zukunft!

„Eine stimulierende und inspirierende Lektüre!“

Robert Kegan, Harvard University

„Ein bahnbrechendes Buch.“

*Ken Wilber, Autor von **Eine kurze Geschichte des Kosmos***

Zum Autor:

Frederic Laloux ist ein gefragter Berater und Coach für Führungskräfte, die nach fundamental neuen Wegen der Organisation eines Unternehmens suchen. Er war Partner bei McKinsey & Company und hält einen MBA vom INSEAD.

Reinventing Organizations *visuell*

**Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen
der Zusammenarbeit**

von

Frederic Laloux

mit

Illustrationen von Etienne Appert

Aus dem Englischen übersetzt
von Mike Kauschke



Verlag Franz Vahlen München

7

EINFÜHRUNG

Das sieht nicht gerade wie ein Managementbuch aus

13

TEIL 1

Könnte es heute darum gehen, einen neuen Managementansatz zu erfinden?

41

TEIL 2

Wie arbeiten nun diese neuen Organisationen?

57

Selbstführung

81

Suche nach Ganzheit

111

Evolutionärer Sinn

133

TEIL 3

Und ... wie kommen wir dorthin?

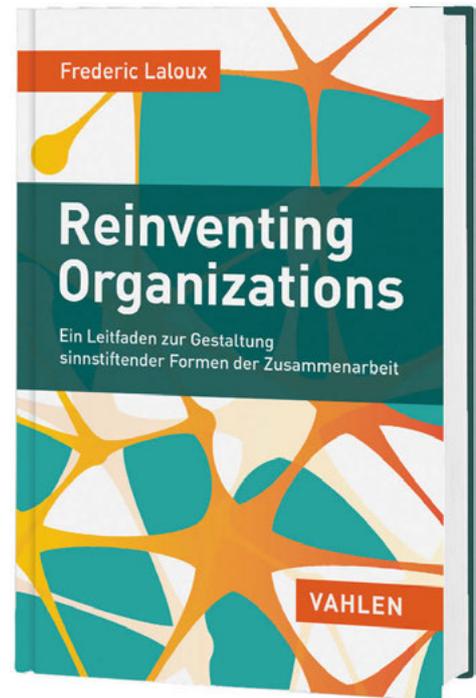


EINFÜHRUNG

7

Das sieht nicht gerade wie
ein Managementbuch aus.





Viele Menschen scheinen **wirklich inspiriert** zu sein, wenn sie hören, dass völlig neue Organisationen entstehen,

... aber nicht jeder hat die Zeit, ein 360 Seiten dickes Managementbuch zu lesen.

Reinventing Organizations ist eines der seltenen Bücher, die durch Mund-zu-Mund-Propaganda zu einem Phänomen wurden. Die hoffnungsvolle Botschaft, dass wir zutiefst wirkungsvollere, seelenvollere und sinnvollere Organisationen gestalten können, ist bei Lesern überall auf der Welt auf Resonanz gestoßen.

Viele erstaunliche Dinge sind seither geschehen. Leser in vielen Ländern haben sich spontan an Verlage gewandt, damit das Buch übersetzt wird. Zwei Leser in Chile entschlossen sich, nicht so lange zu warten, und haben selbst die Übersetzung bezahlt. Das Gleiche tat ein Leser in der Ukraine für die russische Übersetzung. In den USA hat jemand ein Heimstudio gekauft, um eine Audioversion des Buches aufzunehmen. Andere Leser entwickeln nach der Vorlage des Buches ein Computerspiel und eine zunehmende Anzahl von Universitätsprofessoren haben es in ihre Lehrpläne an Business Schools aufgenommen. Als Folge all dieser Initiativen höre ich von vielen großen und kleinen Organisationen, die sich entschlossen haben, sich selbst vollkommen neu zu erfinden.

Der Grund für diese Resonanz so vieler Menschen auf das Buch liegt meiner Ansicht nach an dem weitverbreiteten Gefühl, dass in unseren Organisationen heute etwas schief läuft. Wir können alle traurige Geschichten darüber erzählen, wie das Management die Lebendigkeit und Energie aus unseren Arbeitsplätzen verdrängt: Es sind Organisationen, in denen die Bürokratie die Macht übernommen hat, wo Egos und Machtspiele, Grabenkämpfe und Silodenken grassieren; Organisationen, in denen Leute an der Spitze Entscheidungen treffen, über welche die Menschen weiter unten verwundert oder nur frustriert den Kopf schütteln.

Viele von uns sehnen sich nach etwas Anderem und spüren eine tiefe Resonanz mit der hoffnungsvollen Botschaft, dass sich eine bessere Form der Führung unserer Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen, unserer Schulen und Krankenhäuser zeigt.

Aber – können Sie sich das vorstellen? – mir wurde gesagt, dass nicht jeder gleich ein ganzes Managementbuch darüber lesen möchte. Eine Leserin schlug vor, dass ich meinem Buch Illustrationen hinzufüge, und sie machte mich mit Etienne bekannt, einem sehr begabten Illustrator, der zu einem Freund geworden ist. So entstand die Idee, dem bestehenden Buch nicht nur einige Illustrationen hinzuzufügen, sondern ein neues Buch zu gestalten – eine illustrierte, einführende Version, in der die Grundideen von *Reinventing Organizations* erklärt werden!





Was **bietet** dieses Buch?

Eine lebendige Einführung in die Kernideen von *Reinventing Organizations*, die Sie fast in einem Zug durchlesen können. Es ist ein Buch, das Sie leicht mit anderen teilen können und Ihnen hilft, nicht mehr nur über das zu sprechen, was nicht funktioniert, sondern auch über die vielen Möglichkeiten, die uns offenstehen. Ein Buch, das zeigt, wie einige Unternehmen Wege gefunden haben, um zutiefst wirkungsvoll, seelenvoll und sinnvoll zu arbeiten ... und das Sie einlädt, sich eine neue Zukunft für Ihre eigene Organisation vorzustellen.

Was **bietet** dieses Buch **nicht**?



Es ist kein ausführliches Handbuch über neue Managementpraktiken. Dieses Buch hebt einige wichtige Elemente des neu entstehenden Organisationsmodells hervor; gerade so viel, dass Sie einen guten Einblick bekommen, worum es dabei geht. Es ist eine kürzere, aber keine verwässerte Version des ursprünglichen Buches. So wie das Original kann es einige tiefe Annahmen über das Leben, die Menschen und die Arbeit erschüttern. Seien Sie auf echte Denkanstöße gefasst!

Einige Anmerkungen über die **Recherchemethoden**



Die Einsichten im Buch *Reinventing Organizations* stammen aus einer dreijährigen Recherche über bahnbrechende Organisationen. Ich habe etwa fünfzig Organisationen in verschiedenen Bereichen und an unterschiedlichen Orten geprüft und untersucht. Als ich diese Organisationen weiter unterteilen wollte, um diejenigen zu finden, die ich genauer analysieren wollte, bemerkte ich, dass ich genaue Auswahlkriterien brauchte, damit die Ergebnisse stichhaltig sein würden.

Ich entschloss mich, dass ich Organisationen genauer untersuchen wollte,

✓ egal an welchem Ort sie sind, in welcher Branche sie arbeiten, ob sie gewinnorientiert oder gemeinnützig sind,

! aber nur, wenn sie seit mindestens fünf Jahren bestehen, mindestens 100 Mitarbeiter haben und eine signifikante Anzahl von Managementpraktiken anwenden, die mit der „evolutionären“ Bewusstseinssebene übereinstimmen (darüber bald mehr).

Zunächst hatte ich Bedenken, dass ich überhaupt Organisationen finden würde, die diesen Kriterien gerecht werden. Immerhin untersuchte ich einen Bereich, der gerade erst im Entstehen war. Könnte es sein, dass die meisten interessanten Unternehmen zu klein oder zu neu waren, um nützliche Einsichten zu liefern? Ich war erleichtert, dass meine Bedenken unbegründet waren. Zwölf Organisationen erfüllten die Kriterien und oft gingen sie noch weit darüber hinaus. Viele haben schon seit langer Zeit, in einigen Fällen seit über 30 Jahren, mit bahnbrechenden Prinzipien gearbeitet, nicht nur mit einigen hunderten, sondern manchmal vielen tausenden oder gar zehntausenden Mitarbeitern.

Die Forschungsfragen und die Methoden der Datensammlung

Die Forschungsmethoden für diese zwölf Organisationen umfassten die Untersuchung von 42 grundlegenden, organisationsbezogenen Strukturen und Praktiken. (Zum Beispiel: Wie werden in dieser Organisation Entscheidungen getroffen? Wie fließt die Information? Wie werden die Mitarbeiter beurteilt? Wie werden Budgets erstellt, Ziele festgelegt? ... Die Leser, die an der vollständigen Liste der Forschungsfragen interessiert sind, können im Anhang 1 des Buches *Reinventing Organizations* nachschlagen.)

Der Prozess der Recherche und Datensammlung umfasste das Studium aller öffentlich zugänglichen Materialien, Einsicht in interne Dokumente sowie Interviews mit den Gründern und Leitern der Organisationen über Skype, Telefon oder in Person, neben Besuchen vor Ort, wenn es relevant und möglich war.





TEIL 1

13

Die Art und Weise, wie wir Organisationen führen, funktioniert nicht mehr.

Könnte es darum gehen, einen ganz neuen Weg zu finden?

Es läuft etwas schief in den heutigen Organisationen

Irgendwie spürt fast jeder, dass die Art und Weise, wie wir heute in Organisationen arbeiten, nicht mehr funktioniert, dass das bisherige System seinen Zenit überschritten hat. Manchmal hat man den Eindruck, dass alle den Kürzeren ziehen.

Eine Studie nach der anderen verdeutlicht, dass die große Mehrheit der **Mitarbeiter** keine Freude mehr bei der Arbeit hat. Eine Umfrage von Gallup aus dem Jahre 2013 zeigte zum Beispiel, dass nur 13 Prozent der Mitarbeiter weltweit wirklich mit Engagement bei ihrer Arbeit anwesend sind (63 Prozent sind nur halbherzig anwesend und 24 haben innerlich gekündigt).



Der Managementguru Gary Hamel bezeichnet das zutreffend als „die Schande des Managements“.

Die **Führungskräfte** in großen Organisationen erscheinen allmächtig und wie jeder von uns wollen sie den Eindruck erwecken, sie hätten ihr Leben unter Kontrolle, so als wären sie die Sieger im Spiel des Erfolgs. Aber jeder, der die Gelegenheit hatte, intensive Gespräche mit Führungskräften in Organisationen zu führen, weiß, dass sie hinter der Fassade fast alle erschöpft sind – müde vom Rennen im Hamsterrad und vom Druck, vom unendlichen Strom an E-Mails, Meetings und PowerPoint-Präsentationen. Erschöpft vom Versuch, es allen recht zu machen, die Mitarbeiter zu motivieren und Höchstleistungen zu erreichen. Und vielleicht vor allem erschöpft davon, die hartnäckigen Fragen zu unterdrücken ...



*... ist das wirklich das, was ich wollte?
Sicher, ich bin erfolgreich, aber was ist
der Sinn des Ganzen? Ist es all diese
Entbehrungen wert?*

Das Vertrauen der **Kunden** in Unternehmen ist auf einem Tiefpunkt, und das gilt auch für ihre Markentreue. In vielen Ländern scheint das Gesundheitswesen zutiefst unzureichend zu sein. Kinder werden in den Schulen in Gruppen von zwanzig oder dreißig Schülern durch einen festen Lehrplan geschleust, wie Waren in einer Fabrik, und schockierend viele von ihnen können mit diesem System nicht mithalten.



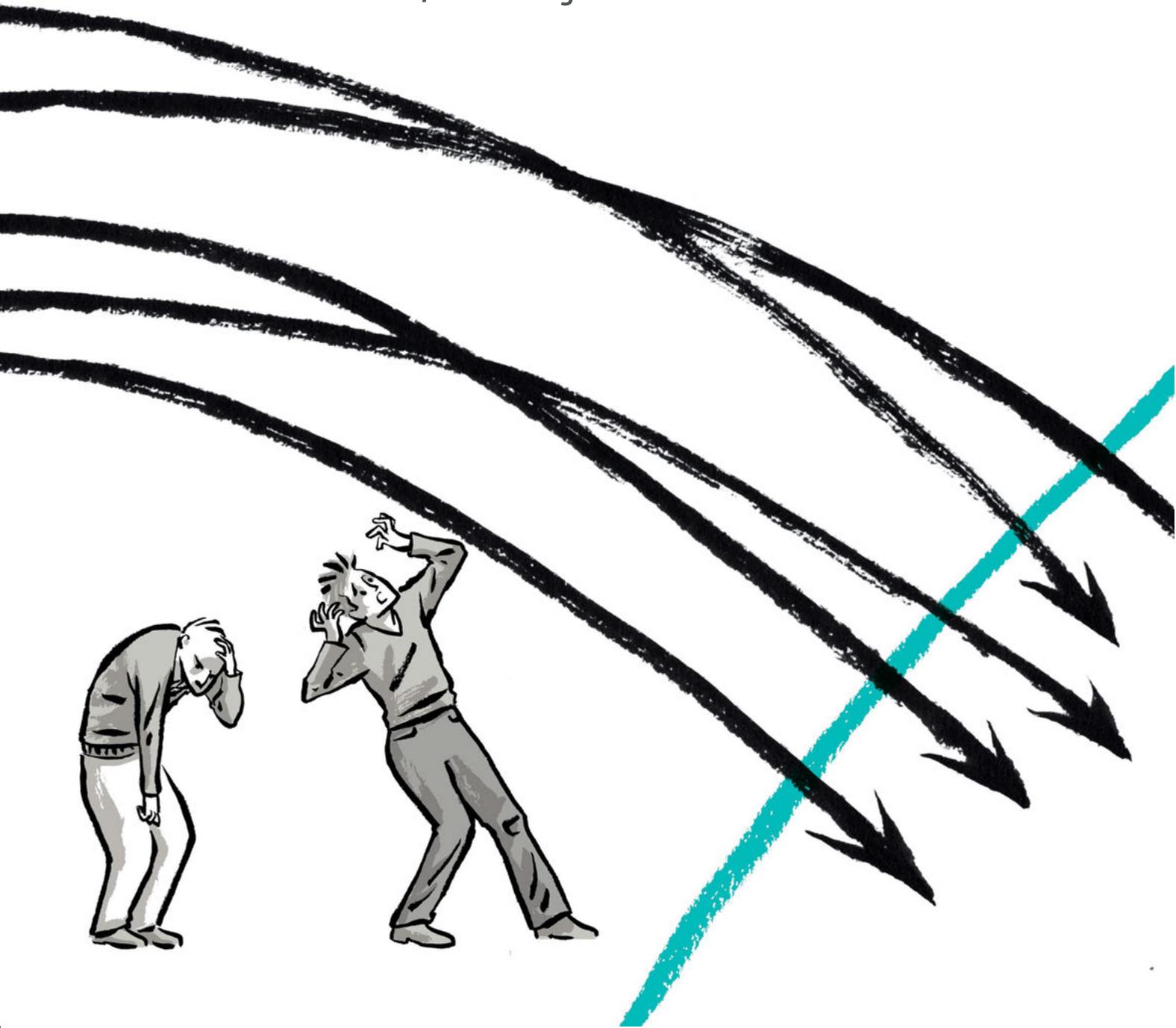
Aber noch grundlegender als all diese Probleme ist der Schaden, den wir dem **Planeten** zufügen, der uns beherbergt: In unterschiedlichem Umfang sind alle Organisationen Teil eines Systems, das die Atmosphäre, das Wasser und den Boden verschmutzt, in beängstigender Geschwindigkeit unschätzbare Ökosysteme und Tierarten zerstört und Rohstoffe ausbeutet, die den Kindern unserer Kinder nicht mehr zur Verfügung stehen werden.

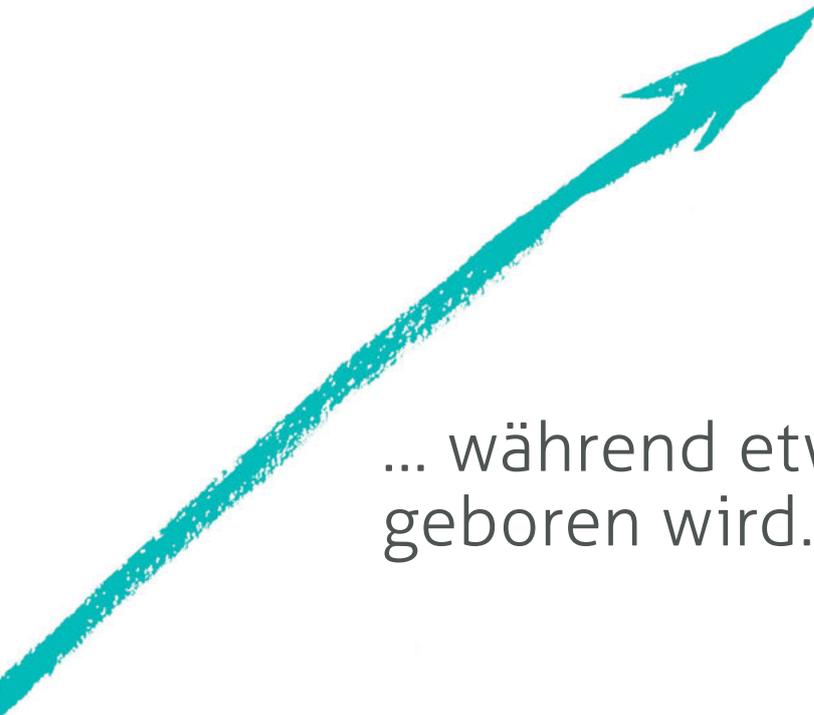
Nicht nur in der „Wirtschaft“ läuft etwas schief

Unternehmen werden heute oft beschuldigt, weil sie aus Gier und einer erbarmungslosen Suche nach mehr Profit und Wachstum handeln. Aber der Zusammenbruch unserer Führung wirkt sich auf alle Organisationsformen aus. Aber wir stellen auch fest, dass gemeinnützige Organisationen trotz ihrer noblen Aufgabe häufig nicht die besseren Arbeitgeber sind. Das gilt auch für Regierungsbehörden. Krankenpflegepersonal verlässt in Scharen die Krankenhäuser, weil wir sie zu seelenlosen Fabriken gemacht haben. Und Lehrer verlieren bei den Anforderungen großer Schulklassen ihr Gefühl von Berufung, weil wir einer kalten, mechanistischen Idee von Pädagogik folgen, die die Seelen der Lehrer und Schüler nicht mehr nährt. Wie entmutigend unsere Managementansätze geworden sind, lässt sich daran ersehen, dass auch Menschen, die ihre Arbeit aus einem Gefühl der Berufung gewählt haben, desillusioniert aufgeben.

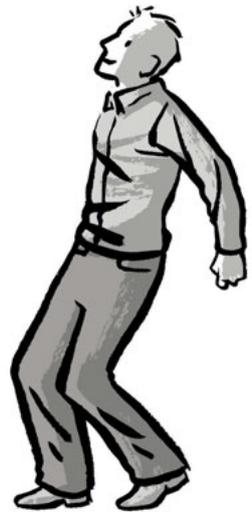
Es hört sich vielleicht überraschend an, aber ich denke, **dass es einen Grund dafür gibt, zutiefst hoffnungsvoll zu sein.**

Der Schmerz, den wir fühlen, kommt von etwas Altem, das jetzt stirbt ...



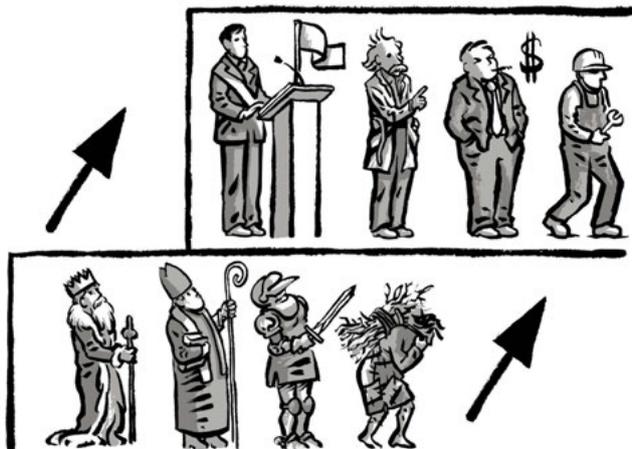
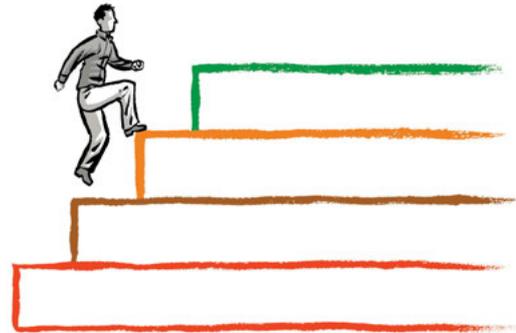


... während etwas Neues
geboren wird.



Die Menschheit entwickelt sich in plötzlichen Sprüngen

Die Historiker, Philosophen und Psychologen, die die menschliche Evolution erforscht haben, stimmen alle im Wesentlichen überein: Aus irgendeinem Grund entwickelt sich die Menschheit nicht kontinuierlich, sondern durch plötzliche Sprünge. Und sie stimmen im Allgemeinen auch darin überein, welche Sprünge wir im Laufe der Geschichte durchlaufen haben.¹ Wir haben das Stammeszeitalter, das Zeitalter der Landwirtschaft oder das wissenschaftlich-industrielle Zeitalter erlebt. Ken Wilber, ein Philosoph des menschlichen Bewusstseins, bezeichnet diese Stufen auch mit Farben, wodurch man sie sich besser merken kann. Sein Farbschema habe ich in *Reinventing Organizations* benutzt.



Auf jeder Stufe ändert sich alles!

Jede Stufe brachte einen Durchbruch in Hinblick auf Technologie und Existenzmittel, die Machtstrukturen, die die Gesellschaft regieren, die religiösen und spirituellen Sichtweisen und viele andere Faktoren.

Ein Aspekt wird oft übersehen: Auf jeder Stufe gab es auch einen Durchbruch in der Form unserer Zusammenarbeit; mit jedem Entwicklungssprung haben wir ein weitaus wirkungsvolleres „Organisationsmodell“ erfunden.

Viele Anzeichen deuten darauf hin, dass wir gerade vor einem neuen Sprung stehen ...

... ein Sprung, den Wilber mit der Farbe Petrol (teal) bezeichnet und die ich oft „evolutionär“ nenne. Der Schmerz, den wir heute in der Welt sehen, kommt zum Teil auch daher, dass unsere momentane Lebensweise immer veralteter erscheint und nicht in der Lage ist, mit den vor uns liegenden Herausforderungen umzugehen. Wir befinden uns in einer dieser Übergangsperioden, wo das Alte langsam auseinanderfällt, aber sich das Neue noch nicht geformt hat. In diesen verwirrenden Zeiten stützen sich manche Menschen noch stärker auf die bestehenden Perspektiven und Glaubenssätze und versuchen, die veralteten Methoden immer verzweifelter anzuwenden. Andere durchlaufen in immer größeren Zahlen den Sprung in eine neue Perspektive, durch die sie Lösungen suchen können, die zuvor nicht zugänglich waren.

Vor diesem Hintergrund ist der Gedanke nicht so ungewöhnlich, dass wir gerade kurz davorstehen, ein völlig neues Managementparadigma zu erfinden

Es hört sich vielleicht etwas übertrieben an, wenn wir sagen, dass gerade ein völlig neues Organisationsmodell entstehen könnte. Ist es wirklich möglich, ein komplett neues Managementparadigma zu erfinden? Aus einer historischen Perspektive betrachtet wäre das gar nichts Außergewöhnliches. Es wäre einfach ein weiterer Schritt auf der Leiter der Evolution.

Ich denke, es ist wichtig, dass wir diese historische Perspektive etwas genauer betrachten. Wenn Sie zu den Menschen gehören, die das Gefühl haben, dass es möglich sein sollte, Organisationen zutiefst wirkungsvoller, seelenvoller und sinnvoller zu führen, dann werden Sie viele Menschen treffen, die das für Wunschdenken halten. Sie werden Sie davon überzeugen wollen, dass Ihre Ideen naiv und nicht umsetzbar sind.

Aber es zeigt sich, dass es tatsächlich möglich ist – es gibt eine Reihe außergewöhnlicher Organisationen, die *bereits* auf dieser neuen Stufe arbeiten. Viele Menschen, die von diesen Organisationen hören, sind trotzdem geneigt, sie als Illusion abzulehnen, weil sie in der heute etablierten Perspektive keinen Sinn ergeben. Das geschieht zu jedem kritischen Zeitpunkt der Geschichte. Stellen Sie sich vor, wie es vor 300 Jahren gewesen sein muss, als einige Menschen behaupteten, ein Land könne durch gewählte Repräsentanten regiert werden, statt von einem König und dem herrschenden Adel. Sie konnten das Neue schon klar erkennen, aber sie waren ganz sicher auch mit vielen Zweifeln konfrontiert.

