



Wie sich lebendige, vitale Organisationen schaffen lassen

Eine Kurzzusammenfassung von „Reinventing Organisations“ (Frederic Laloux)

Postfach 689, 3900 Brig

Telefon: 031/631 49 82

<http://www.tewi.ch>

1 Einführung

In Unternehmen herrscht seit geraumer Zeit der Gedanke, dass es so nicht mehr weitergehen kann. Die traditionellen Umgangsformen sind langsam und träge. Mitarbeiter sind zunehmend unmotiviert. Es scheint, als ob wir uns dem Ende der traditionellen Umgangsformen in Unternehmen zuneigen. Dies stellt gleichermassen der Beginn von etwas Neuem dar, nämlich einem neuen Bewusstseinsstadium, wie Unternehmen zu leiten und zu strukturieren sind. Genau dieses Thema greift Frederic Laloux in seinem Buch „Reinventing Organisations“ auf. Er zeigt die Grenzen des heute vorherrschenden „command and control“-Organisationsmodells auf, indem er anhand von 12 Beispielen aus der Praxis das emporsteigende Modell von Selbstmanagementteams und dessen beeindruckende Resultate ausführlich diskutiert. Auch wir vom TEWI versuchen, diesen Ansatz im Rahmen unserer Möglichkeiten bestmöglich zu verfolgen. Im Folgenden werden die unserer Meinung nach wichtigsten Ansätze des Buches dargelegt. Für weitere Informationen verweisen wir Sie auf die Webseite www.reinventingorganizations.com. Hier finden Sie ausführlichere Informationen bezüglich Inhalt und Erwerb des Buches.

2 Die Entwicklung der verschiedenen Organisationsformen im Zeitverlauf

Die Entwicklung der Menschheit verlief stets in Sprüngen, so auch im Gebiet der Organisationsformen. Wir unterscheiden zwischen dem tribalen, dem traditionellen, dem industriellen/wissenschaftlichen und dem informationellen/postmodernen Zeitalter, in welchen die Leute jeweils ihre eigenen kohärenten Organisationsformen erfanden.

- **Tribales Zeitalter:** Die ersten Organisationsformen glichen einem Wolfsrudel. Es gab ein Alphatier, das heisst ein Chef, der Macht ausübte und keine Schwächen zeigen durfte, damit der Rest kohärent mitarbeitete. Noch heute existieren diese Organisationsformen, wie beispielsweise bei der Mafia und bei Streetgangs.
- **Traditionelles Zeitalter:** Die Organisationsformen waren durch klare und stabile Hierarchien gekennzeichnet und das Organigramm wurde erfunden. Zu den klassischen Beispielen gehören die katholische Kirche und die Armee.
- **Industrielles/wissenschaftliches Zeitalter:** Ein gute Organisationsform läuft wie eine geölte Maschine, wo die einzelnen Elemente wie Zahnräder ineinander greifen. Das industrielle Zeitalter, welchem wir einen grossen Teil des heutigen Wohlstandes zu verdanken haben, wurde durch Begriffe wie Innovation, Optimierung und Effizienz geprägt. Es entstanden beispielsweise das Marketing und das Personalwesen.
- **Informationelles/postmodernes Zeitalter:** Es entstanden wertegetriebene Unternehmen, wo die Kultur eine wichtige Rolle spielte und sich alle Mitarbeiter miteinbringen konnten. Begriffen wie kollektive Intelligenz und Grossgruppenarbeit waren im Vordergrund. Trotzdem spielten Zielvorgaben und eine klare Strategie stets eine wichtige Rolle. In diesem Zusammenhang reden wir heute oft von Grossunternehmen wie Starbucks, Apple und Facebook.

Wir sehen, dass diese Unternehmensformen auf praktisch allen Gebieten anders funktionieren. Beispielsweise sind die Vergütungssysteme sehr unterschiedlich. Im tribalen Zeitalter konnte der Chef frei darüber entscheiden und damit seine Macht ausspielen. Im Gegensatz dazu galt im traditionellen Zeitalter der Grundsatz „Gleiche Arbeit wird gleich belohnt“. Dies ist der Gedanke, den heute oft Gewerkschaften vertreten. Individuelle Anreize waren besonders in der industriellen Ära beliebt. Diejenigen Arbeiter, die am produktivsten waren, wurden höher entlohnt. Letztlich wurden in der Postmoderne teambasierte Entlohnungen eingeführt, da der Fokus auf Kooperation statt auf Konkurrenz lag.

Nun steht ein neues Zeitalter der menschlichen Entwicklung an, dessen Metapher „Wir sind ein lebender Organismus bzw. ein lebendes System“ aus der Natur abgeleitet wird. Dieser Ansatz, welcher auf sogenannten „Teal Organizations“ beruht, erklärt Laloux anhand von 12 Unternehmen. Die untersuchten Unternehmen waren nicht etwa Facebook und Apple, welche trotz fortgeschrittenen Organisationsformen noch sehr traditionell ausgerichtet sind, sondern im internationalen Kontext eher weniger bekannte. Dabei vertreten die Unternehmen verschiedenste Bereiche der Industrie wie Schulen, Non-Profit Organisationen und Unternehmen des Gesundheitswesens.

Wie bereits erwähnt, sehen sich Teal Organizations als lebender Organismus oder als lebendes System. Veränderung in der Natur passiert überall, zu jeder Zeit, getrieben durch selbst organisierten Drang, von jeder Zelle und jedem Organismus, ohne Bedarf nach einem zentralen Steuerungssystem und Kontrolle, um Befehle zu geben oder eine Richtung vorzugeben. Diese Metapher öffnet neue Horizonte. Stellen sie sich vor, was passieren würde, wenn wir aufhören, Organisationen wie leblose und plumpe Maschinen zu konzipieren. Was könnten solche Organisationen erreichen und wie würde es sich anfühlen, in einer solchen Umgebung zu arbeiten, wenn wir Organisationen als lebendiges Wesen behandeln?

3 Die drei Grundlegenden Durchbrüche

Die Fallstudien von Unternehmen, welche im Gebiet der Teal Organizations Pionierarbeit leisteten, zeigen die drei grossen Durchbrüche: *evolutionärer Sinn, Ganzheit und Selbstführung*. Teal Organizations, die diese drei Durchbrüche in ihre Geschäftstätigkeit miteinbeziehen, funktionieren hervorragend. Sie stellen Mitarbeitern einen Raum zur Verfügung, indem sie aufblühen; sie zahlen überdurchschnittliche Gehälter; sie weisen stetiges Wachstum und bemerkenswerte Gewinnquoten auf; in Rezessionen sind sie äusserst belastbar, obwohl sie praktisch keine Mitarbeiter entlassen; und der vielleicht wichtigste Punkt ist, dass sie aufzeigen, in welche Richtung sich zukünftige Organisationen bewegen.

3.1 Durchbruch #1: Evolutionärer Sinn- „let the organization adapt and growth not be driven

Anstatt vorherzusagen und zu kontrollieren, versuchen Teal Organizations zu fühlen und zu antworten. Die traditionelle Anwendung in Organisationen ist, fünf Jahre in die Zukunft zu schauen und Pläne für das nächste Jahr zu machen. Im Gegensatz dazu denken Teal Organizations wie Bauern: Sie schauen zwanzig Jahre voraus, planen aber nur für den nächsten Tag.

Vorhersagen zu machen, gibt uns ein beruhigendes Gefühl der Kontrolle, aber die Realität ist, dass Organisationen und die Welt, in der wir leben, ein komplexes System sind. In solch komplexen Systemen ist es sinnlos, die Zukunft vorherzusagen und anschliessend die beste Lösung zu analysieren. Falls wir es trotzdem tun, verschwenden wir Energie und Zeit, indem wir eine Illusion von Kontrolle und Perfektion schaffen. Stattdessen sollten wir uns mit der Komplexität abfinden und nicht die perfekte Lösung suchen, sondern eine durchführbare Lösung finden, welche schnell implementiert werden kann. Durch Experimentieren und neue Informationen kann die Entscheidung überarbeitet und zu jedem Zeitpunkt verbessert oder angepasst werden.

In einer selbstführenden Organisation können Veränderungs- und Verbesserungsvorschläge von jeder Person kommen, die das Gefühl hat, dass es nötig ist. Genau so funktioniert die Natur seit Millionen Jahren. Innovation passiert nicht zentral nach einem vorgegebenen Plan, sondern in der Umgebung, zu jeder Zeit, wenn einige Organismen eine Änderung in der Umwelt spüren und experimentieren, um eine angebrachte Lösung zu finden. Manche Versuche scheitern, während sich andere rasch im Ökosystem ausbreiten.

Strategie ist also nicht mehr der Gedanke von einigen wenigen an der Spitze des Unternehmens, sondern die ganze Organisation wird mobilisiert, die Zukunft zu erkennen und sich daran zu beteiligen.

3.2 Durchbruch #2: Ganzheit- „involving the whole person at work“

Jeder Mensch hat neben seinem Ego, welches nach Anerkennung und Erfolg strebt, auch ein tieferes Ich, welches Wünsche, Hoffnungen und Sehnsüchte hervorruft. Während Erfolg und Anerkennung in der Arbeitswelt als positiv und wünschenswert angesehen werden, sind die Attribute des tieferen Ichs dort weniger willkommen. Dies führt dazu, dass Leute oft eine professionelle Maske aufsetzen, wenn sie zur Arbeit gehen. Viele tragen diese Maske schon so lange, dass sie vergessen, dass die überhaupt eine tragen. Folglich zeigen sich Leute in der Arbeitswelt oft nur mit einem ganz kleinen Teil ihres wahren Ichs, wobei viel Kreativität und Energie verloren geht.

Nehmen Organisationen eine Kultur der Ganzheit wahr, unterstützen sie die Entwicklung von bedeutenden Beziehungen innerhalb und ausserhalb von Geschäftseinheiten, was zu besserer Gruppenarbeit führt, die Freisetzung von Kreativität und Innovation hervorruft und die Mitarbeiterzufriedenheit signifikant erhöht.

Die einzige und wichtigste Komponente einer organisationalen Kultur, und der Ganzheit, ist die Qualität der Beziehungen und die Authentizität von Konversationen quer durch die Unternehmung.

Um eine organisationale Gemeinschaft zu entwickeln, muss man sich bemühen, einen sicheren Raum für Mitarbeiter zu schaffen, indem Zuhören, Authentizität und Verlässlichkeit eine wichtige Rolle spielen. Dies setzt interpersonelle Fähigkeiten der Mitarbeiter voraus, welche sie dazu befähigen, höflich mit Konflikten umzugehen, Lebensgeschichten zu teilen und eine kollegiale Beratung einzuführen.

Um Ganzheit der Mitarbeiter zu fördern, gibt es einige nützliche Techniken:

- Beseitigen Sie Statussymbole in Ihrer Organisation.
- Lassen Sie Mitarbeiter Ausbildungsprogramme leiten, welche die Werte und die Kultur der Organisation hervorheben.
- Lassen sie bei der Personalrekrutierung zukünftige Teamkollegen des Kandidaten darüber entscheiden, ob sie sich vorstellen können, täglich mit ihm zu arbeiten.
- Entwickeln durch die ganze Organisation hindurch einen Netzplan, der sicherstellt, welche Teams zusammen reden sollten, um die Zusammenarbeit zu verbessern und Konflikte zu vermeiden.

Schlussendlich geht es darum, in der Organisation einen Raum zu schaffen, indem sich die Mitarbeiter trauen sich selbst zu sein und sich entfalten können, damit sie die ganze Energie und Kreativität, welche in ihrem wahren Ich steckt, ausleben können. Ein weiterer wichtiger Punkt ist, dass Mitarbeiter die Andersartigkeit ihrer Kollegen akzeptieren und verstehen, damit sie gemeinsam wachsen und zusammen in die Zukunft schauen können.

3.3 Durchbruch #3: Selbstführung- „driven by peer relationships“

Während heutzutage die meisten Organisationen Maschinen ähneln, ist die dominante Metapher selbstführender Organisationen diejenige eines lebenden Organismus oder eines lebenden Systems. Aber ein Unternehmensmodell mit selbstführenden Teams entspricht keinesfalls einer chaotischen Anarchie. Es handelt sich vielmehr um verflochtene Strukturen, Prozesse und Praktiken, welche darüber informieren, wie Teams gebildet werden, wie Entscheidungen gemacht werden, wie Rollen im Unternehmen definiert und verteilt werden, wie die Löhne gesetzt werden, wie Leute angestellt werden, und so weiter.

Die Differenz von selbstführenden Organisationen ist, dass die Form dem Bedarf angepasst wird. Ein solch komplexes System lässt sich anhand von fixen Hierarchien nicht steuern. Deshalb braucht es natürliche Hierarchien, welche die Ansätze der „distributed intelligence“ und „distributed authority“ unterstützen. Entscheidungen werden nicht zentralisiert, sondern dort gefällt, wo sie am meisten braucht. Innovationen entstehen in jeder Ecke des Unternehmens. Vorübergehende Projektgruppen werden spontan gebildet und können bei Bedarf auch genauso schnell wieder aufgelöst werden.

Berechtigerweise stellen sich viele die Frage, ob es nicht fahrlässig ist, den Mitarbeitern Entscheidungsmacht ohne Kontrolle von oben zu geben, besonders wenn Geld im Spiel ist. Hier muss die Unterscheidung zwischen Vertrauen und Kontrolle gemacht werden. In einem Kontrollsystem sind sie vorherrschenden Annahmen, dass Mitarbeiter faul sind, nur auf Anweisungen reagieren und nur des Geldes wegen arbeiten. Im Gegensatz dazu sind die Annahmen in einem Vertrauenssystem, dass Mitarbeiter kreativ sind und sich wie aufmerksame Erwachsene verhalten, um wichtige Entscheidungen zu treffen. Zudem nutzen Mitarbeiter ihre Fähigkeiten, um einen positiven Beitrag für das Unternehmen und die Gesellschaft zu leisten.

Deshalb basiert die Philosophie einer selbstführenden Organisation auf Vertrauen, und gibt den Mitarbeitern viele Spielräume und Entscheidungskompetenzen, während die Hierarchie, die Regeln und die Regulationen vieler anderer Unternehmen auf Angst beruhen. Angst ist ein Inhibitor, der bei den Entscheidungsträgern dazu führt, Regeln und Kontrolle zu implementieren, um die Verantwortung der anderen Mitarbeiter einzuschränken. Vertrauen hingegen fördert die Verantwortung der Mitarbeiter, was sich positiv auf deren Engagement auswirkt.

Teams setzen sich ihre eigenen Ziele und sind stolz, darauf hinzuarbeiten, die gesteckten Ziele zu erreichen. Wenn ein Mitarbeiter des Teams nicht am gleichen Strang wie der Rest zieht, werden es ihm seine Kollegen schnell mitteilen. Durch eine effektive Konfliktlösung können Gedanken ausgetauscht werden, um das Problem zu lösen, damit wieder alle zusammen mitmachen und aus dem Vollen schöpfen können.

Es gibt vier hauptsächliche Vorteile der Selbstführung. *Erstens* wachsen Mitarbeiter durch die Distribution der Macht in die gesündeste und stärkste Version von sich selbst. Dies führt dazu, dass Mitarbeiter engagierter und kreativer werden. *Zweitens* nehmen die Verantwortungen und die Zuständigkeiten der Mitarbeiter zu. Mitarbeiter können nicht mehr sagen „dies ist nicht mein Problem“, da sie durch die selbstführende Organisation dazu ermächtigt werden, Probleme selbst an der Wurzel anzupacken und direkt an der Problemlösung beteiligt sind. *Drittens*

fließt Information transparent durch die Organisation und Entscheidungen werden dort gefällt, wo ihr Ursprung ist. Innovationen können von jeder Einheit, sogar von jedem Mitarbeiter, kommen. Dies führt zu einer signifikanten Produktivitätssteigerung. *Viertens* nimmt die Lebendigkeit der Organisation neue Dimensionen an, da die Form den Umständen entsprechend angepasst wird. Teams können schnell gebildet und auch wieder aufgelöst oder ausgewechselt werden. Meetings werden nicht standardmässig wöchentlich oder zweiwöchentlich abgehalten, sondern dann, wenn es ein Meeting braucht. Die starke Anpassungsfähigkeit wirkt sich positiv auf die Organisation und auf deren Mitarbeiter aus.

Es gibt drei kritische Komponenten, welche helfen, Risiko in effektiven selbstführenden Organisationen zu verringern. Als erstes müssen selbstführende Organisationen Situationen entgegenwirken, wo ein kleiner Anteil der Mitarbeiter von der Freiheit profitiert, dass sie keiner Kontrolle unterstehen. Die beste Lösung sind sogenannte „peer-pressure systems“. Beispielsweise präsentieren Teams einander gegenseitig, woran sie gerade arbeiten und wie ihre Arbeit oder ihr Projekt zu einem zusätzlichen Wert für die Organisation führt. Des Weiteren sollte die Organisation einen klaren Prozess des Konfliktmanagements, das heisst zur Überwindung von Problem innerhalb von Teams oder innerhalb der Organisation, implementieren. Ein effektiver Prozess zu einer Konfliktlösung kann beispielsweise folgendermassen aussehen: Zuerst sollte die involvierten Personen versuchen, das Problem untereinander zu klären. Falls dies nicht funktioniert, sollten Kollegen die indirekt vom Problem betroffen sind, zu Rate gezogen werden. Erst in den wenigen Fällen, in denen der Konflikt so auch nicht gelöst werden konnte, sollten die Mitarbeiter auf einen Teamleiter oder den CEO zugehen. Schliesslich sollten Mitglieder eines selbstführenden Teams eine Form des Beratungsprozesses nutzen. Jeder Mitarbeiter kann zu jeder Zeit eine Entscheidung fällen, wenn er zuvor Leute, die Expertise zur fälligen Entscheidung hat, zu Rate gebeten hat. Je wichtiger und umfangreicher die Entscheidung, desto mehr Personen sollten dabei von demjenigen, der die Entscheidung fällt, konsultiert werden.