

Reinventing Organisations

Ein Leitfaden zur Gestaltung
sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit

von

Frederic Laloux

Aus dem Englischen übersetzt
von Mike Kauschke

Verlag Franz Vahlen München

Inhaltsverzeichnis

Einführung: Die Entstehung eines neuen Organisationsmodells ..	1
Die Grenzen unseres gegenwärtigen Organisationsmodells	2
Die Fragen, durch die die Recherche für dieses Buch ausgelöst wurde	4
Organisationen im Laufe der Evolution	5
Empirische Forschung – was uns die Pioniere lehren können	6
Warnhinweis	8
Notwendige Bedingungen	9
Kapitel 1: Eine entwicklungsgeschichtliche Perspektive	11
1.1 Paradigmenwechsel: Organisationsmodelle in Vergangenheit und Gegenwart	11
Das reaktive Paradigma	14
Das magische Paradigma	14
Das tribale impulsive Paradigma	15
Tribale Organisationen	16
Das traditionelle konformistische Paradigma	17
Traditionelle Organisationen	19
Das moderne leistungsorientierte Paradigma	23
Moderne Organisationen	25
Das postmoderne pluralistische Paradigma	30
Postmoderne Organisationen	31
Von tribal zu postmodern: Die Koexistenz von Organisationsmodellen	35
1.2 Über die Stufen der Entwicklung	37
Die Komplexität der menschlichen Evolution	38
Der Übergang in neue Stufen	39
Die Anwendung der Stufenentwicklung in Organisationen	40
Der Zug der Führung – nach unten und oben	41
1.3 Das integrale evolutionäre Paradigma	43
Die Ängste des Egos in den Griff bekommen	43
Innere Stimmigkeit als Kompass	44
Das Leben als Reise der Entfaltung	45
Auf Stärken aufbauen	46
Angemessener Umgang mit Widrigkeiten	46
Weisheit jenseits von Rationalität	47
Die Suche nach Ganzheit	48
Ganzheit in der Beziehung zu anderen	49
Ganzheit in der Verbundenheit mit dem Leben und der Natur	50
Was das für evolutionäre Organisationen bedeuten könnte	50

Kapitel 2: Die Strukturen, Praktiken und Kulturen evolutionärer Organisationen	53
2.1 Drei Durchbrüche und eine Metapher	53
Eine neue Metapher: Organisationen als lebendige Systeme	53
Die drei Durchbrüche von evolutionären Organisationen	54
Die Organisationen, die in der Recherche untersucht wurden	55
2.2 Selbstführung (Strukturen)	59
Ein Fallbeispiel: von modern zu integral	61
Selbstführende Teams	63
Unglaubliche Ergebnisse	64
Kein Vorgesetzter	65
Kein mittleres Management	68
Stark reduzierte Unterstützungsfunktionen	70
Arbeiter werden zu Führenden	72
Kein Vorstand, wenig Besprechungen	75
Koordination und Wissensaustausch zwischen den Teams	77
Vertrauen versus Kontrolle	80
Die Energie des Vertrauens	82
Projekte	83
Die Skalierung für zehntausende Mitarbeiter	87
Freiwillige Arbeitsgruppen	89
Kein Organigramm, keine Stellenbeschreibung, keine Stellenbezeichnung ...	91
Selbstführende Schüler, Lehrer und Eltern – eine evolutionäre Schule	94
2.3 Selbstführung (Prozesse)	99
Entscheidungsfindung – der Beratungsprozess	99
Entscheidungsfindung in Zeiten der Krise	103
Einkauf und Investitionen	106
Explizite Annahmen	108
Interne Kommunikation	111
Konfliktlösung	113
Die Definition und Verteilung der Rollen	115
Leistungsmanagement auf der Teamebene	124
Individuelles Leistungsmanagement	126
Kündigungen	128
Vergütung und Anreize	131
Zusammenfassung – die Strukturen, Prozesse und Praktiken der Selbstführung	136
2.4 Die Suche nach Ganzheit (Allgemeine Praktiken)	144
Mit unserem Menschsein arbeiten	146
Sichere und offene Arbeitsumgebungen	147
Räume zur Reflexion	155
Storytelling	160
Besprechungen	164
Umgang mit Konflikten	166
Gebäude und Statussymbole	168

Ökologisches und soziales Engagement	171
2.5 Die Suche nach Ganzheit (Personalprozesse)	175
Neueinstellung	175
Onboarding	177
Weiterbildung	180
Stellenbeschreibungen, Stellenbezeichnungen und Karriereplanung	182
Verpflichtungen, Arbeitsstunden und Flexibilität	183
Feedback und Leistungsmanagement	185
Kündigung und Entlassung	189
Zusammenfassung – Praktiken und Prozesse, die die Ganzheit unterstützen ..	191
2.6 Auf den evolutionären Sinn hören	193
Konkurrenz, Marktanteile und Wachstum	195
Gewinne	197
Entscheidungsfindung durch das Hören auf den evolutionären Sinn	200
Praktiken, um auf den evolutionären Sinn zu hören	203
Strategie als organischer Prozess	208
Produktangebote und Marketing	209
Planung, Budgetierung und Controlling	210
Veränderungsmanagement	216
Kunden, Zulieferer und Informationsfluss	217
Sinnvolles Stimmungsmanagement	219
Der individuelle Sinn und der Sinn der Organisation	220
Zusammenfassung – auf den evolutionären Sinn hören	222
2.7 Weitverbreitete kulturelle Eigenschaften	225
Wie Kultur, Systeme und Weltansichten miteinander interagieren	227
 Kapitel 3: Die Emergenz evolutionärer Organisationen	235
3.1 Notwendige Bedingungen	235
Leitendes Management	238
Den Raum halten	239
Vorbildfunktion für die drei Durchbrüche evolutionärer Organisationen	242
Und ansonsten: Ein Kollege wie jeder andere	247
Vorstand und Eigentümer	251
Notwendig, aber nicht ausreichend	256
3.2 Die Gründung einer evolutionären Organisation	258
Übergreifende Annahmen und Werte	260
Drei Praktiken zur Selbstführung	261
Vier Praktiken zur Ganzheit	262
Zwei Praktiken zum evolutionären Sinn	263
3.3 Die Veränderung einer schon bestehenden Organisation	264
Die Implementierung von Selbstführung	266
Die Einführung von Praktiken der Ganzheit	275
Die Einführung von Praktiken des evolutionären Sinns	280

VIII Inhaltsverzeichnis

3.4 Ergebnisse	282
Anekdotische Evidenz	284
Treiber außergewöhnlicher Leistung	287
3.5 Evolutionäre Organisationen und eine evolutionäre Gesellschaft	289
Wie könnte eine integrale evolutionäre Gesellschaft aussehen?	291
Evolutionäre Organisationen in einer integralen evolutionären Gesellschaft ..	297
Die Zukunft schaffen	300
Anhänge	303
Anhang 1: Recherchefragen	303
Anhang 2: Jenseits der integralen evolutionären Perspektive	308
Anhang 3 Die Strukturen evolutionärer Organisationen	311
Anhang 4: Überblick über die Strukturen, Praktiken und Prozesse evolutionärer Organisationen	318
Anmerkungen	323
Leseempfehlungen	337
Danksagungen	345
Nachwort von Ken Wilber	349
Stichwortverzeichnis	353