

# **Reinventing Organisations**

Ein Leitfaden zur Gestaltung  
sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit

von

**Frederic Laloux**

Aus dem Englischen übersetzt  
von Mike Kauschke

**Verlag Franz Vahlen München**

<b>Einführung: Die Entstehung eines neuen Organisationsmodells ..</b>	<b>1</b>
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
<b>Kapitel 1: Eine entwicklungsgeschichtliche Perspektive .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Paradigmenwechsel: Organisationsmodelle in Vergangenheit und Gegenwart .....</b>	<b>11</b>
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
<b>1.2 Über die Stufen der Entwicklung .....</b>	<b>37</b>
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
<b>1.3 Das integrale evolutionäre Paradigma .....</b>	<b>43</b>
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

<b>Kapitel 2: Die Strukturen, Praktiken und Kulturen evolutionärer Organisationen</b> .....	53
<b>2.1 Drei Durchbrüche und eine Metapher</b> .....	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
<b>2.2 Selbstführung (Strukturen)</b> .....	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
<b>2.3 Selbstführung (Prozesse)</b> .....	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
<b>2.4 Die Suche nach Ganzheit (Allgemeine Praktiken)</b> .....	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
<b>2.5 Die Suche nach Ganzheit (Personalprozesse) .....</b>	<b>175</b>
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
<b>2.6 Auf den evolutionären Sinn hören .....</b>	<b>193</b>
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
<b>2.7 Weitverbreitete kulturelle Eigenschaften .....</b>	<b>225</b>
Wie Kultur, Systeme und Weltansichten miteinander interagieren .....	227
 <b>Kapitel 3: Die Emergenz evolutionärer Organisationen .....</b>	 <b>235</b>
<b>3.1 Notwendige Bedingungen .....</b>	<b>235</b>
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
<b>3.2 Die Gründung einer evolutionären Organisation .....</b>	<b>258</b>
Übergreifende Annahmen und Werte .....	260
Drei Praktiken zur Selbstführung .....	261
Vier Praktiken zur Ganzheit .....	262
Zwei Praktiken zum evolutionären Sinn .....	263
<b>3.3 Die Veränderung einer schon bestehenden Organisation .....</b>	<b>264</b>
Die Implementierung von Selbstführung .....	266
Die Einführung von Praktiken der Ganzheit .....	275
Die Einführung von Praktiken des evolutionären Sinns .....	280

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