

Reinventing Organizations

Frédéric Laloux geht in seinem Buch der Frage nach, wie eine neue Form der sinnstiftenden Zusammenarbeit aussehen kann. Um zunächst zu verstehen, wie die heutigen Organisationsformen entstanden sind und an welche Grenzen diese stoßen, stellt Laloux im ersten Teil seines Buches vier prototypische Entwicklungsstufen von Organisationen vor. Obwohl diese Entwicklungsstufen geschichtlich aufeinander folgten, existieren sie heute parallel, wie aus den Beispielen deutlich wird.

Rot: Die impulsive Weltsicht

Die wesentlichen Merkmale dieser Form der Organisation sind eine klare Arbeitsteilung sowie eine ausgeprägte Machtausübung gegenüber Untergebenen. Die Loyalität gegenüber dem Oberhaupt, genauso wie die gleichzeitige Angst vor ihm, halten die Organisation zusammen. Derartige Organisationen sind häufig instabil und nur begrenzt skalierbar. Sie sind gleichzeitig aber sehr unternehmerisch orientiert und können in chaotischen Situationen effektiv reagieren.

Beispiele: Mafia und Straßengang

Bernstein: Die traditionell konformistische Weltsicht

Charakteristisch für diese Organisationen ist ihre klare Rangordnung, die pyramidenförmig geschichtet ist. Entscheidungen werden von der Spitze getroffen und zur Ausführung nach unten delegiert. Klare Regeln und wiederholbare Prozesse sichern Stabilität und Hierarchie. Jeder hat eine feste Rolle im Gefüge und identifiziert sich mit dieser. Eine lebenslange Beschäftigung ist die Idealvorstellung. Veränderungen in der Welt sind für diese Organisationen schwer zu akzeptieren und die Anpassung erfolgt langsam.

Beispiele: Armee, Behörden, katholische Kirche

Orange: Die moderne leistungsorientierte Weltsicht

Die gängige Metapher für diese Art von Organisation ist eine Maschine. Sie strebt nach Wachstum und nach Profit. Um sich gegen Konkurrenten durchsetzen zu können, ist es wichtig Innovationen voran zu treiben und möglichst effektiv zu arbeiten. In der konkreten Umsetzung der festgelegten Zielvorgaben sind den Untergebenen gewisse Freiheiten gewährt. Die Kontrolle der Leistung ist dabei elementarer Bestandteil der Funktionsweise. Feste Rollen und lebenslange Beschäftigung sind nicht mehr vorgesehen. Jeder kann die Karriereleiter erklimmen und häufige Jobwechsel sind die Regel. Die Schatten dieses Systems zeigen sich heute, da so ziemlich alle Grundbedürfnisse in der westlichen Welt befriedigt sind. Um weiterhin wachsen zu können, werden künstlich Bedürfnisse kreiert. „Wir haben eine Stufe erreicht, wo wir Wachstum nur um des Wachstums willens vorantreiben - ein Umstand, der in der Medizin als Krebs bezeichnet wird.“ (S. 29, Z.7ff.) Wenn Erfolg zudem allein durch Geld und Anerkennung bemessen wird, führt dies unweigerlich in eine Krise, wenn dem Einzelnen klar wird, dass er sein gestecktes Ziel nicht erreichen kann. Bei vielen keimt der Wunsch nach Sinn und nach Verbundenheit.

Beispiele: viele börsennotierte Konzerne, Banken

Grün: Die postmoderne pluralistische Weltsicht

Die Metapher der Familie ist prägend für diese Form der Organisation. Gegenseitige Rücksichtnahme und gemeinsame Werte sind elementarer Bestandteil der Kultur. In dem Bestreben hierarchische Strukturen zu vermindern, wird die Entscheidungsgewalt auf die untere Ebene verlegt. Das Bild der umgedrehten Pyramide wird verwendet, um dies zu beschreiben. Die Führungskräfte sollen die Mitarbeiter lediglich beraten und unterstützen und sie damit aus dem Hintergrund leiten ohne direkte Befehle zu erteilen. Der Profit ist nicht alleiniges Ziel. Es gilt auch die Verantwortung gegenüber Gesellschaft und Umwelt zu berücksichtigen (Werteorientierung). Postmoderne Organisationen haben mit einem inneren Widerspruch zu kämpfen. Die Entscheidungsfindung im Konsens führt häufig zur Lähmung. Obwohl man gerne ohne Hierarchien auskäme, hat man noch keinen Weg gefunden dies umzusetzen. Der Widerspruch zwischen den Werten und der Realität führt zu Enttäuschung und Verwirrung.

Beispiele: viele gemeinnützige Organisationen

Petrol: Die integrale evolutionäre Weltsicht

Laloux skizziert im zweiten Abschnitt des Buches eine neue Form der Organisation. Für diesen Zweck untersuchte er 12 Organisationen aus verschiedenen Branchen, unterschiedlichen Alters und unterschiedlicher Größe, die bereits einen neuen Weg der Zusammenarbeit eingeschlagen haben. Viele von Ihnen beschreiben ihre Organisation als lebendigen Organismus. Dieser kommt ohne Machthierarchien aus. Durch den ihm innenwohnenden Drang zur Selbstorganisation ist er in der Lage sich an die ständigen Veränderungen der Umwelt anzupassen und sich selbst zu strukturieren. Die Neuerungen dieser Form der Zusammenarbeit vollziehen sich in mehreren Bereichen. Diese verstärken einander, sind aber nicht immer im gleichen Maße in den untersuchten Organisationen umgesetzt.

Selbstführung

In einer pyramidenförmigen Organisation laufen alle Reporting- Linien an der Spitze zusammen. Die Führungskräfte müssen jede Entscheidung absegnen und sind dabei in einer immer komplexer werdenden Welt kaum noch in der Lage sich wirklich intensiv mit jeder Thematik auseinanderzusetzen. Dies führt zu Verzögerungen im Prozess, zu einem immer größer werdenden Arbeitspensum für die Entscheidungsträger und zu ggf. unausgereiften Entschlüssen, die mitunter schwerwiegende Konsequenzen haben. Im lebendigen System besitzt niemand die alleinige Macht. Die Autorität ist dezentral organisiert. Sich selbst-organisierende Teams übernehmen verschiedene Aufgabenbereiche in der Organisation (Marketing, Vertrieb, Produktion). Innerhalb dieser Teams übernimmt jeder eine bestimmte Rolle und damit die Verantwortung für eine bestimmte Aufgabe (Urlaubsplanung, Schicht-einteilung, Materialbestellung). Falls im Team einmal Schwierigkeiten aufkommen, kann es sich an einen Berater in der Organisation wenden. Dieser kann allerdings nur Empfehlungen geben und nicht befehlen. Mit steigender Autorität wird auch die Verantwortung für die eigenen Handlungen größer. Probleme können nicht mehr auf die Führung geschoben

werden. Statt der sonst vorherrschenden pyramidenförmigen Hierarchie entstehen aufgrund von Fähigkeiten und Motivation flexible natürliche Hierarchien. Nicht jeder ist gleich mächtig, sondern übernimmt genau so viel Verantwortung wie er leisten kann und bringt sich auf die ihm bestmögliche Weise ein. Die Entscheidungsfindung findet nicht mehr hierarchisch statt. Jeder ist in der Lage Veränderungen anzustoßen, indem er sich mit seinem Vorschlag an alle von der Entscheidung betroffenen Kollegen wendet, sich mit diesen berät und zuletzt selbstständig einen Entschluss trifft (Beratungsprozess). Mechanismen zur Leistungskontrolle werden unnötig, da das eigene Verantwortungsgefühl den Kollegen und den Zielen und Werten der Organisation gegenüber die Mitarbeiter antreibt (Intrinsische Motivation). In den untersuchten Organisationen wird auf individuell ausgehandelte finanzielle Boni verzichtet. Stattdessen werden alle gleichermaßen am Erfolg/Gewinn der Organisation beteiligt. Beim Thema Gehaltserhöhung gibt es beispielsweise Konzepte, bei denen die Mitarbeiter selbst vorschlagen, welches Gehalt sie verdient haben. Die Entscheidung darüber wie angemessen diese Einschätzung ist, trifft dann ein Gehaltsgremium.

Ganzheit

In den meisten Organisationen wird der Großteil des Selbst hinter einer professionellen Maske versteckt. Ziel in einer evolutionären Organisation ist es, den ganzen Menschen mit all seinen Eigenschaften, Stärken und Schwächen aufzunehmen und die Maske abzulegen. Durch gegenseitiges Verständnis und Rücksichtnahme sollen auch die üblichen Mechanismen von Konkurrenz, Selbstdarstellung und Dominanz überwunden werden. Die Maßnahmen zum Erreichen dieses Ideals sind vielfältig. Vor allem ist es notwendig ein sicheres Umfeld zu schaffen, in dem auch von Problemen berichtet werden kann. Transparenz über alle Belange der Organisation und eine offene Feedbackkultur sind dafür unerlässlich. (Grundregeln für die Kommunikation, Räume zur eigenen und kollegialen Reflexion und Leistungsbeurteilung, Verständnis für Verpflichtungen außerhalb der Organisation (Familie))

Evolutionärer Sinn

Was ist der übergeordnete Sinn des Unternehmens? Was ist der Mehrwert für die Gesellschaft? Wenn das Ziel feststeht sind andere Organisationen, die dasselbe Ziel verfolgen keine Konkurrenten, sondern Verbündete. Moderne Organisationen funktionieren nach dem Prinzip: Vorhersagen und Kontrollieren. Sie versuchen eine Prognose für die Zukunft zu erstellen und müssen dann in der heutigen komplexen Welt häufig feststellen, dass ihre Prognosen falsch lagen. Begreift man eine Organisation statt als zu kontrollierende Maschine als lebendigen Organismus, ergibt sich eine ganz andere Perspektive. Der Organismus folgt ganz natürlich und selbstgesteuert seinem Ziel. Den Führenden kommt nur noch die Aufgabe zu zuzuhören und der Organisation zu helfen, den sich ergebenden Weg einzuschlagen (Zuhören und Antworten). „Herkömmliche Unternehmen [...] schauen fünf Jahre in die Zukunft und planen für das nächste Jahr. Wir versuchen, wie Bauern zu arbeiten. Wir schauen 20 Jahre in die Zukunft und planen für den nächsten Tag.“ (S. 119, Z. 2ff.) Jeder Mitarbeiter kann als Sensor für nötige Veränderungen fungieren und sie eigeninitiativ zum Thema machen.

Wie kommen wir dorthin?

Im dritten Abschnitt des Buches wird erörtert, wie es gelingen kann Organisationen in diese evolutionäre Form der Zusammenarbeit zu überführen und wie man es bei einer Neugründung verhindert in alte Muster zu verfallen. Der Neuaufbau einer evolutionären Organisation ist dabei einfacher als die Transformation. In beiden Fällen müssen aber bestimmte Bedingungen erfüllt sein. Sowohl die Führungsetage als auch die Eigentümer der Organisation müssen von dem neuen Weg überzeugt sein, damit nicht bei den ersten Problemen nach alten hierarchischen Kontrollmechanismen verlangt wird. Obwohl es paradox klingt, ist bei der Transformation bzw. dem Neuaufbau einer evolutionären Organisation eine starke Führungsperson von Vorteil, die den Prozess antreibt. Der „CEO“ der Organisation gibt ihr nach außen ein Gesicht und verteidigt die neuen Prinzipien gegen Kritik sowohl aus dem Inneren als auch von außen. Seine Aufgabe besteht auch darin zu spüren, wohin sich die Organisation entwickeln will. Obwohl, wie erwähnt, jeder eingeladen ist, Prozesse anzustoßen. Ein weiterer Faktor ist die psychologische Eigentümerschaft der Mitarbeiter gegenüber der Organisation. Je stärker die emotionale Verbindung zum Unternehmen ist, desto größer ist die Motivation der Mitarbeiter sich einzubringen und auch etwaige Unwägbarkeiten mitzutragen. Die Selbstkorrektur durch die Kollegen soll verhindern, dass Einzelne die neugewonnen Freiheiten ausnutzen (z.B. in der Businessclass zur Tagung fliegen, wenn alle anderen Economy buchen). Insgesamt lässt sich feststellen, dass es zwar einige wesentliche Bedingungen aber kein Patent-Rezept für den Aufbau einer evolutionären Organisation gibt. Bereits hier bietet es sich an, dem Prinzip „Zuhören und Antworten“ zu folgen. Nimmt man an, dass das Arbeiten in natürlichen Hierarchien, das Einbringen des ganzen Selbst und der Wunsch nach einem Sinn, der einem Orientierung gibt, eigentlich natürliche Bedürfnisse jedes Menschen sind, kann man den Prozess der Transformation als einen Weg verstehen, der am Ende zu einer intuitiveren einfacheren Form der Zusammenarbeit führt.