

## **Frederik Laloux: Reinventing organizations oder alter Wein in neuen Schläuchen?**

Frederik Laloux ist gerade der Star der internationalen Managementszene. Der ehemalige McKinsey-Berater hat es mit seiner Art und seinem Ansatz geschafft, zu einer der momentan meist zitierten Personen in der Organisationsentwicklung zu werden. Es stellt sich allerdings die Frage: Handelt es sich bei seinem Ansatz um alten Wein in neuen Schläuchen oder um einen wirklichen Paradigmenwechsel?

Im Folgenden zunächst eine Darstellung seiner Argumentation und Vorgehensweise, danach eine kritische Würdigung seiner Anwendbarkeit.

Laloux geht von der Grundthese einer Unzufriedenheit der Menschen mit den bestehenden Organisationsformen aus. Die Gallup-Studie ergebe mit großer Konstanz seit einigen Jahren, dass nur zwischen 13 % und 17 % der Mitarbeiter hoch engagiert seien. In vielen beruflichen Betätigungsfeldern verließen engagierte und vor allem die an ganzheitlichem Sich-Einbringen in den Beruf interessierten Leute die Organisationen. Laloux beklagt dies nicht, sondern sieht darin ein gutes Zeichen. Etwas Neues kündige sich an. Gesellschaftliche und organisationale Entwicklung zeige sich in Sprüngen.

### **Komplexität und Hierarchie**

Der Hauptpunkt, dass das Alte nicht mehr funktioniere, liege in der Unfähigkeit der Hierarchie Komplexität zu bewältigen. Alle komplexen Systeme in der Natur würden nicht mit Hierarchie gesteuert, sondern per Selbststeuerung. „Kein komplexes System funktioniert mit Hierarchie“. Als Beispiel wird das menschliche Gehirn angeführt. Im Gehirn mit seinen 85 Mrd. Nervenzellen sage keiner: Ich bin jetzt mal Geschäftsführer. Wenn Ihr eine Idee habt, schickt sie mal vorbei! Andere Beispiele für komplexe, selbststeuernde Systeme seien Zellen, Pflanzen, Bäume, der ganze Wald. Alle würden sich durch Selbstorganisation steuern. Für niedrige Komplexität könnten hierarchische Lösungen funktionieren, aber nicht für hohe Komplexität.

Bei der These, dass Hierarchie nicht in der Lage ist, hohe Komplexität zu bewältigen, fallen einem sofort aus der jüngeren Unternehmensgeschichte die Beispiele VW und Deutsche Bank ein, bei der die obersten Hierarchen offensichtlich klar vorgaben „Ihr habt gefälligst genau die von uns vorgegebenen Ziele zu erreichen“. Und sie haben noch den mehr oder weniger ausgesprochenen Zusatz hinzugefügt. „Aber wir wollen nicht wissen wie ihr das tut!“ Zusammen mit lockenden Bonifizierungen war damit illegalen Praktiken der Weg bereitet. Die beiden Unternehmen kämpften mittlerweile mit Milliardenstrafzahlungen und letztlich um ihre Existenz.

Nun kommt Laloux mit seiner Enthüllung. Er wolle gar nicht auf die Probleme schauen. Denn er habe in seiner Recherche eine ganze Menge Organisationen gefunden, die nach ganz anderen, nach neuen Prinzipien funktionierten.

### **Die Stufen der Entwicklung**

Bevor er diese näher beschreibt, gibt er noch eine interessante Beschreibung, wie er die Entwicklung von Organisationen und Unternehmen in der Historie sieht. Er hat

dazu eine Stufentheorie gebildet, die an die „großen“ Vorboten von Stufentheorien, etwa Ken Wilber, Robert Kegan oder Jane Loevinger anknüpfen. Dabei hatte Wilber eine Stufentheorie der gesamtgesellschaftlichen Entwicklung, Kegan und Loevinger psychologische Reifestufen beschrieben. Dieses Prinzip überträgt Laloux auf Organisations- und Unternehmenssysteme und erhält fünf Stufen, die er auch mit Farben bezeichnet, ähnlich wie es in anderem Zusammenhang die Spiral-Dynamics-Autoren getan hatten. Außerdem gibt es noch eine Grundmetapher für die Organisationshaltung an, etwa bei den ganz ursprünglichen, die sich archaisch gegen jeden kämpfen zu müssen glauben, das Wolfsrudel. Hier die fünf Stufen mit jeweils Beispielen:

- Rot – Wolfsrudel – Mafia, Street Gang, Terror Organisationen
- Bernstein (Amber) – Armee – Kath. Kirche, Militär, Behörden, Öffentliches Schulsystem
- Orange – Maschine – Konzerne, Multinationale Unternehmen
- Grün – Family – NGOs, Southwest Airlines, Ben & Jerrys
- Blau-grün (Teal) – Netzwerk – Buurtzorg, Gore, Morning Star

Von den ursprünglichen Organisationen des Wolfsrudels auf dem Hintergrund einer ständig lebensbedrohlichen Situation mit einer starken Anführerorientierung über die Armee, die Maschine und die Familie als Metapher geht es zur so genannten Teal-Organisation, die letztlich einem selbstorganisierten Netzwerk ähnelt. Die Prinzipien nach Laloux, die die neuen Teal-Organisationen kennzeichnen, sind Selbstorganisation, Hierarchiefreiheit und evolutionäre Orientierung.

Das System von „Predict & control“ (Vorhersagen und Kontrollieren) will Laloux nicht mehr. Die Organisation wird evolutionär. Großes Herumgepläne, damit die Misstrauischen in Organisationen auch Sicherheit empfinden, braucht es nicht mehr. Wenn Aufgaben klar definiert sind und Menschen sich ganzheitlich einbringen können, ist der Demotivationseffekt der klassischen Organisationen aufgehoben. Die Aufmerksamkeit (Mohr, 2006) ist dann so zentriert, dass die Menschen sich einsetzen. Überdetaillierte Zielvereinbarungsgesprächssysteme und die bei Führungskräften und Mitarbeitern gefürchteten Diskussionen über Boni, variable Vergütungen werden obsolet. Mitarbeiterbefragungen gehören auf den Müllplatz der Organisationsgeschichte. Wer nicht spürt, wie es den Mitarbeitern geht, wird dies auch nicht durch eine nach wissenschaftlich Kriterien aufgebaute Befragung, herausfinden. Hier wird die Abwertung durch den Lösungsversuch verschlimmert.

## **Das leidige Geld**

Wie läuft es mit der Bezahlung, wenn keine Hierarchie da ist? Da gibt es – kaum zu glauben – „Self set salary“, in dem die Gehälter von den Betroffenen selbst bestimmt werden, oder ein Rankingsystem, in dem die Leute miteinander bezüglich ihrer Leistung verglichen werden. Überhaupt geht man von einem anderen Menschenbild aus, eher der Theorie X und Y McGregors folgend. Faule Mitarbeiter sind eher eine Folge einer bestimmten Einstellung im Unternehmen, nicht eine Eigenschaft der Mitarbeiter. Die „Möhren“-Ideologie, Leute leisten nur etwas, wenn man ihnen „Möhren“ (Boni, variable Gehaltsbestandteile) in Aussicht stellt, wird nicht mehr geteilt. Eher gilt Deci, der nachwies, dass der Versuch intrinsische Motivation („ich mache etwas engagiert, weil es mir Freude macht“) in extrinsische („du bekommst das jetzt als Zielvorgabe und wenn Du genau unsere Vorstellungen erfüllst sogar noch ein bisschen mehr Geld“) umzuwandeln, zum Verlust von Motivation führt. Zurück zum Geld: Bei beidem – self set salary und

Rankingsystem entscheidet letztlich ein gewähltes Komitee. Dies führt auch dazu, dass jemand einmal mehr an Zuwachs bekommt, als er erbeten hat.

### **Wie ist die neue Unternehmensorganisation zu bewerten?**

Die Herausforderungen heutiger Unternehmen passen dazu, insbesondere derer die an der Speerspitze des technischen Fortschritts stehen und mittlerweile zu den wertvollsten Unternehmen der Welt zählen, etwa die großen vier: Apple, Google, Microsoft und Facebook. Sie haben ein Thema: Innovationsdruck. Sie müssen laufend und schnell mit Innovationen auf den Markt kommen. Da ist Hierarchie hinderlich. Außerdem gibt es immer mehr Menschen, die an ganzheitlicher Entwicklung interessiert sind, auch im Beruf und nicht einzelne Lebensseiten wie Gefühle oder auch Spiritualität im beruflichen Verhalten abspalten und ausklammern wollen.

Nun kommen Autoren wie Laloux mit Stichworten wie Selbstbestimmung statt Herrschaft, Integration von Sinn, VUCA-World, Betriebswirtschaft als Dienstleistung nicht als Selbstzweck. Dass Hierarchie Probleme bringt, dass Firmenkulturen oft wie steinzeitliche Oasen in der demokratischen Welt wirken, ist nicht neu.

Kognitive und emotionale Komplexität gehören zu den Megatrends (Mohr, 2009; 2015). Aber soll eine Organisation überhaupt ein komplexes System sein? Bisherige Konzepte haben immer versucht, das zu vermeiden. „Predict and control“ war immer angesagt. Der Taylorismus mit seinen genauen Bewegungsvorschriften, der Bürokratieansatz von Max Weber wurden entwickelt, um „das Ganze einfach zu machen“. Der shareholder-value-Ansatz in den 1990er Jahren war dann die neoliberale Spitze dazu. Die Grundidee darin war nicht nur das Primat der Kapitaleigner (shareholder), sondern die Idee der principal-agent-Beziehung. Die Kapitaleigner (principals) müssen ihre Manager (agents) zur Verfolgung ihrer Ziele bringen. Darin ist implizit enthalten, dass selbst die Manager nicht von sich aus so handeln, dass es auch im Interesse der Kapitaleigner ist. Als Lösung dieses vermeintlichen Problems führte man Boni ein, wenn die agents besonders die Ziele der Kapitaleigner, die man in kurzfristig möglichst hohen Gewinnen definierte, erfüllten. Die Kurzfristigkeit wurde durch Quartalsberichte festgelegt. Die Logik des institutionalisierten Misstrauens, dass Menschen ihre Arbeit eigentlich von sich nicht steuern können, beherrscht die bisherige Organisationswelt. Auch das Misstrauen gegenüber intrinsischer Motivation ist tief verwurzelt.

Der Verdacht, dass gerade die betriebswirtschaftlich-strukturorientierten Unternehmensberater eine Art Expertentum in Unternehmen hineinwerfen, das aus heutiger Sicht die Probleme nicht löst, sondern in dramatischer Weise verschärft hat, ist nicht von der Hand zu weisen. Sie sind nie innovativ, sondern immer nur „Stimmungsfolger“. Vielfach werden die großen Namen der Branche nur aus Legitimationsgründen eingekauft, damit schwache Vorstände etwas nachweisen können. Die dann in Unternehmen in linearer Manier eingeführten Benchmark-Konzepte bleiben sehr fraglich. Diese Art des Change hat zur Steigerung der Demotivation in Organisationen beigetragen.

Zur Einführung des neuen Organisationsmodells sind zwei Möglichkeiten zu prüfen:

- Die Anwendung in einem neu sich gründenden Unternehmen
- Die Veränderung eines bestehenden Unternehmens

Der erste Fall scheint sich mit den Selbstführungsstrukturen sehr viel leichter zu tun als der zweite, in dem die hierarchischen Denkweisen in den Köpfen der Organisationsmitglieder enkulturiert sind. Dies mussten die so genannten „agilen

Organisationen“ spüren. Solange Linienvorgesetzte über Beförderung und Gehalt entscheiden, vertreten die ins Projekt geschickten Mitarbeiter dort sehr stark die Interessen ihrer Linienabteilung (und deren Hierarchen) und erst in zweiter sind sie agil im Projekt. Wirkliche „Agilität“ ist also nicht im alten System zu bekommen. Aber es kann ein Schritt auf dem Weg sein.

### **Hierarchie als kulturelles Skript**

Das Problem ist, dass Hierarchie in unserem kulturellen Skript enthalten ist. Wir denken in Hierarchie. Er formt seit Menschengedenken den Bezugsrahmen. Fast alle gesellschaftlichen Bereiche (Politik, Staat, Wirtschaft, Krankenhaus, Religion, Kirche, ...) sind noch hierarchisch aufgebaut. Fast überall in der Welt werden Kinder in der Schule hierarchisch zur Anpassung gebracht.

Deutsche Unternehmen sind interessanterweise historisch bedingt weniger einzelhierarchieorientiert als die in vielen anderen Ländern. Der rheinische Kapitalismus mit Mitbestimmung hat die Hierarchie nicht grundsätzlich aufgelöst, aber doch andere Elemente miteingebracht. Verglichen damit wird die französische Unternehmenskultur schon merkbar autoritärer, patriarchalischer und hierarchischer erlebt als die deutsche. Erst recht sind autoritär-hierarchischen Strukturen in nahöstlichen und fernöstlichen Kulturen verbreitet. Allenfalls die niederländischen und die skandinavischen Unternehmenskulturen ähneln in Bezug auf die Mitbestimmungsmöglichkeiten der Mitarbeiter der deutschen Kultur. Sprachen die neoliberalen Ideologen in den 1990ern noch vom German patient, wenn sie deutsche Unternehmen betrachten, so zeigt sich in der Wirtschaftskrise die Resilienz der deutschen Wirtschaft. Die Struktur sozialer Marktwirtschaft mit ihrer Lohnfortzahlung und anderen Maßnahmen haben die Wirtschaftskrise in Deutschland leichter erträglich gemacht. Diese implizite, durch viele Kämpfe und glückliche Umstände – etwa die durch die englische Labourregierung in der Besatzungszeit beeinflusste Montanmitbestimmung - aufgebaute Gemeinwohlorientierung hat ihre Früchte getragen. Dennoch bleiben deutsche Unternehmen bisher weiter hierarchisch. Die exorbitante Managergehälterexplosion seit den 1990er Jahren wurde von den gewerkschaftlichen und Arbeitnehmervertretern in den Aufsichtsräten mitgetragen. Sie verhalten sich sehr systemkonform.

Aber lässt sich Hierarchie wirklich vermeiden? Die Antwort heißt, theoretisch nicht ganz, aber praktisch deutlich. Das Konzept Holacracy zeigt, wie kleinteilig man dann aber auch Rollen, Kontrakte und „Tension“-Bewältigung durchdenken muss (Robertson, 2016). Es ist äußerst mühsam, immer wieder Dinge auszuhandeln. Auch deshalb scheint die Herrschaft der Hierarchie-Traditionalisten („hat es doch immer gegeben“) in den mentalen Modellen der Menschen verankert. Hierarchie scheint seit Jahrtausenden das gewohnte mentale Modell der Menschen zu sein. Es vereint die, die gerne herrschen und die, die nicht so gerne Verantwortung übernehmen. Die Transaktionsanalytikerin Fanita Englisch hatte einmal von den Überverantwortlichen und den Unterverantwortlichen gesprochen.

Aber hat man die neue Organisationstheorie nicht die Rechnung ohne den Kapitalmarkt“wirt“ gemacht. In traditionellen Unternehmen ist alles auf die Vorhersagbarkeit der Prozesse und auf die aktive Steuerung und Lenkung der Menschen in der Organisation gerichtet. Der Kapitalmarkt will die Vorausschau haben. Die Kapitalisten, wie die shareholder früher genannt wurden, wollen sie. Und die schärfsten Renditeanforderungen an fremde Unternehmen wurden in den letzten Jahren nicht von

typischen Kapitalisten sondern von den Vertretern der Arbeiterpensionsfonds großer amerikanischer Firmen gestellt. Die neuen Organisationen brauchen also auch ein gemeinwohlökonomisches Umfeld (Felber, 2010; Mohr, 2015).

### **Schlussfolgerung: Was ist neu an den neuen Ansätzen?**

Die Antwort ist: „im Prinzip nichts“. Alles wurde schon mal angedacht. Aber der Kontext und die Zeit sind anders. Der Personal- und Arbeitsmarkt (VUCA-World) ist durch die relative Knappheit des Fachkräfteangebotes und das Auftreten einer neu orientierten Generation (Generation Y) anders geworden.

Interessant ist aber auch ein anderer Zusammenhang. Der weitgehenden Beteiligung und Selbstorganisation steht heute eine andere Bewegung zur Bewältigung der Komplexität gegenüber. Der Kitsch ist dabei, die Macht zu übernehmen, wie es der Innsbrucker Professor Pelinka beschreibt (Pelinka, 2010). Was Kitsch in der Kunst ist, das Vereinfachte, Simplifizierte, einen oberflächlichen Alltagsgeschmack Befriedigende, stellt der Populismus in Gesellschaft und Politik dar. Die Komplexität der Welt, sowohl die emotionale aber auch schon die kognitive, wollen viele Menschen einfach nicht mehr realisieren. „Postfaktisch“ wird die Sichtweise, man hat „alternative Fakten“. Gerade auf diesem Hintergrund ist das Ausprobieren und Weiterdenken demokratischer Verfahren gerade in der Wirtschaft höchstwichtig und dazu gehören die neuen Organisationsmodelle. Die Chance wäre da, aber die Köpfe (Bezugsrahmen, kulturelles Skript) müssen frei werden und dieses Gegenmodell zum Populismus muss mit aktiver Verantwortung getragen werden.

### **Literatur:**

Felber, C. (2010): Die Gemeinwohlökonomie, Wien: Deutike.

Laloux, F. (2015): Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Vahlen.

Laloux, F. (2016): Reinventing Organizations visuell: Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, München: Vahlen 2016. München: Vahlen

Mohr, G. (2006): Systemische Organisationsanalyse, Grundlagen und Dynamiken der Organisationsentwicklung, Bergisch-Gladbach: Edition Humanistische Psychologie.

Mohr, G. (2009): Wirtschaftskrise – Von Angst und Gier zu Substanz und Anerkennung, Berlin: ProBusiness.

Mohr, G. (2015): Systemische Wirtschaftsanalyse Bergisch-Gladbach: Edition Humanistische Psychologie.

Robertson, B. (2016): Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt, München: Vahlen.