

Institut für integrale Studien
Institute for Integral Studies



Integrale Organisation

Eine kurze Einführung

Dr. Elke Fein

Institut für integrale Studien (IFIS) e.V.

Integrale Organisation

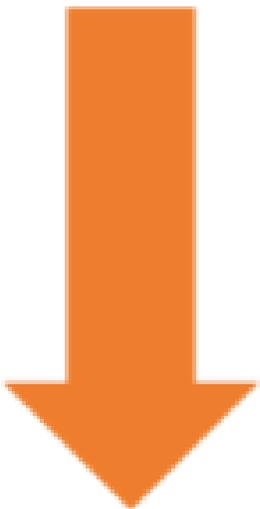
- **Übergeordneter Begriff:** Soziokratie ist *eine* integrale Organisationsform.
- **Quellen/Inspirationen:**
 - Frederic Laloux: Reinventing Organizations (2014)
 - Ken Wilber: das integrale Modell (1995ff.)
- **Integral:=** ganzheitlich/umfassend integrierend...
 - die Fülle möglicher, relevanter, gültiger **Perspektiven** in einer Organisation, in ihrer Standortabhängigkeit (Beobachter) und ihren **Wechselwirkungen**
 - ihre **inneren und äußeren Dimensionen**
 - ihre **strukturelle Komplexität** auf einem Kontinuum der Organisationsentwicklung



Integrale Organisationsentwicklung

- **Das integrale Modell:** Vogelperspektive auf kulturelle/menschliche Entwicklung
→ Entwicklung von Organisationsformen
- **Kriterium: strukturelle Komplexität** auf einem Kontinuum von...

Führungskraft
will eigene
Pläne
durchdrücken



- top-down →
- psychologisch einfach
(basierend auf Zwang/
Gewalt) →

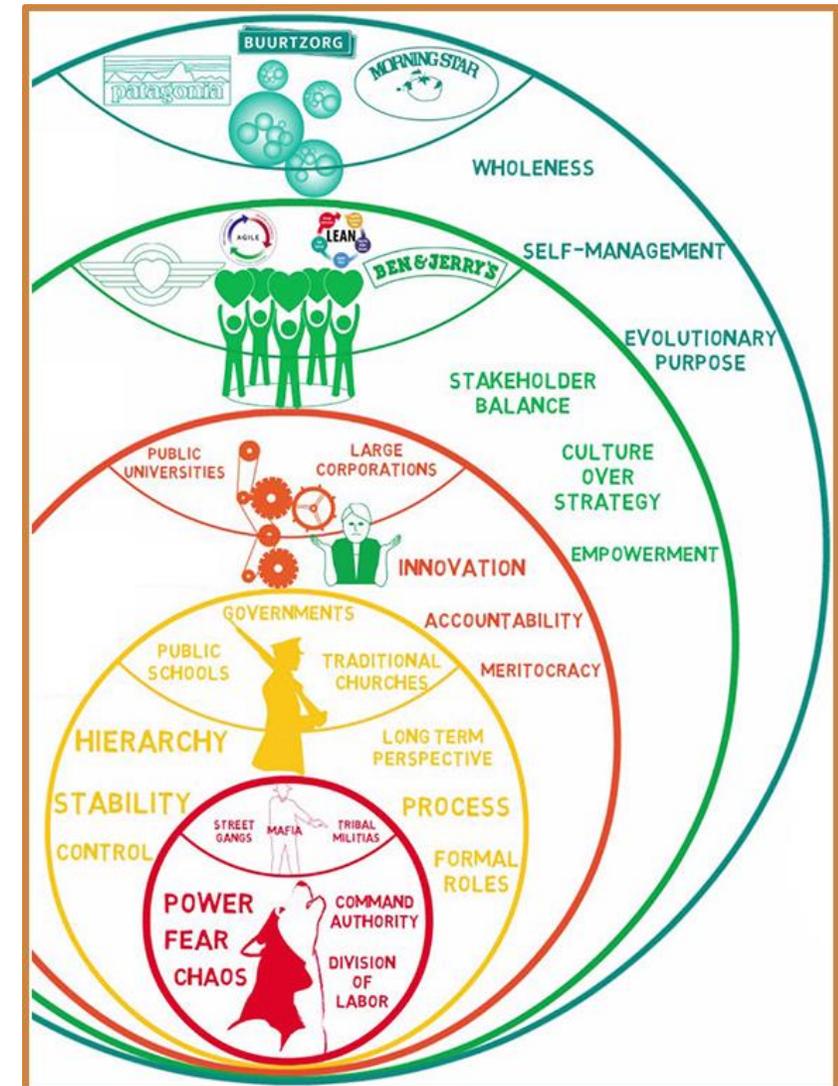
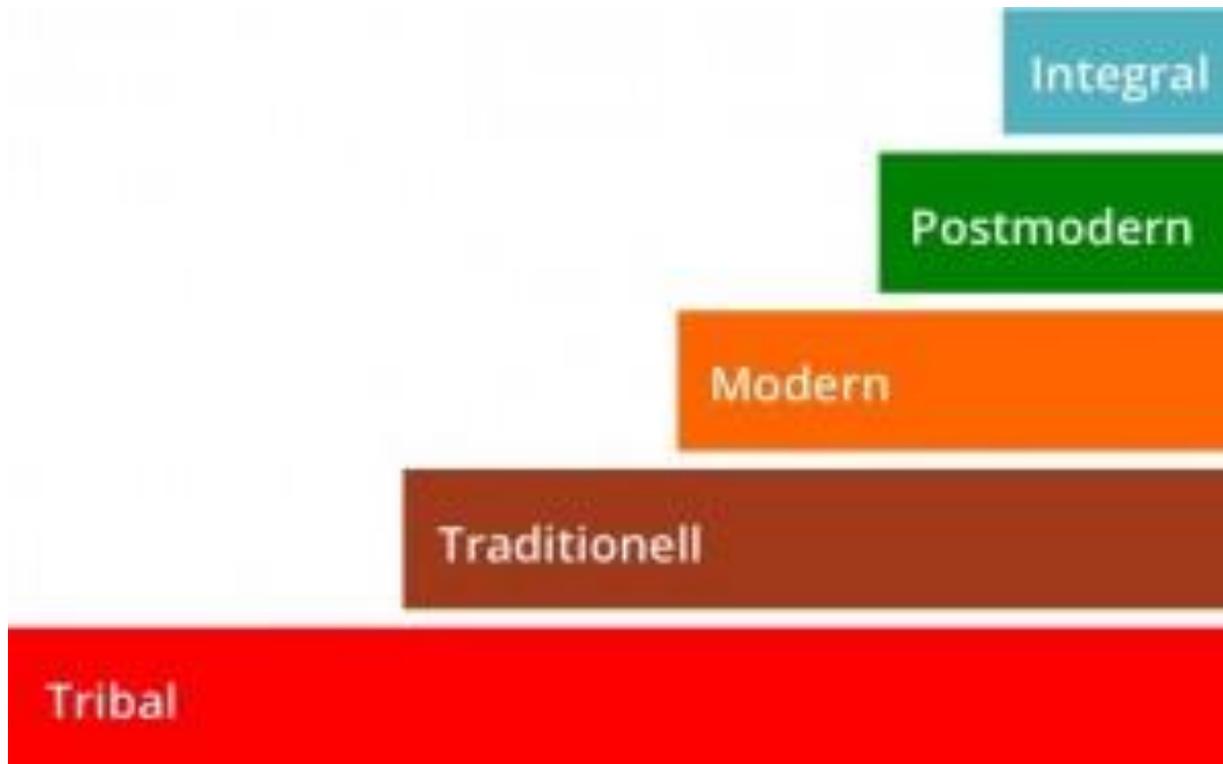
verschachtelte
Netzwerke

komplexe Mechanismen
und Systeme der
Kooperation und
Selbstorganisation



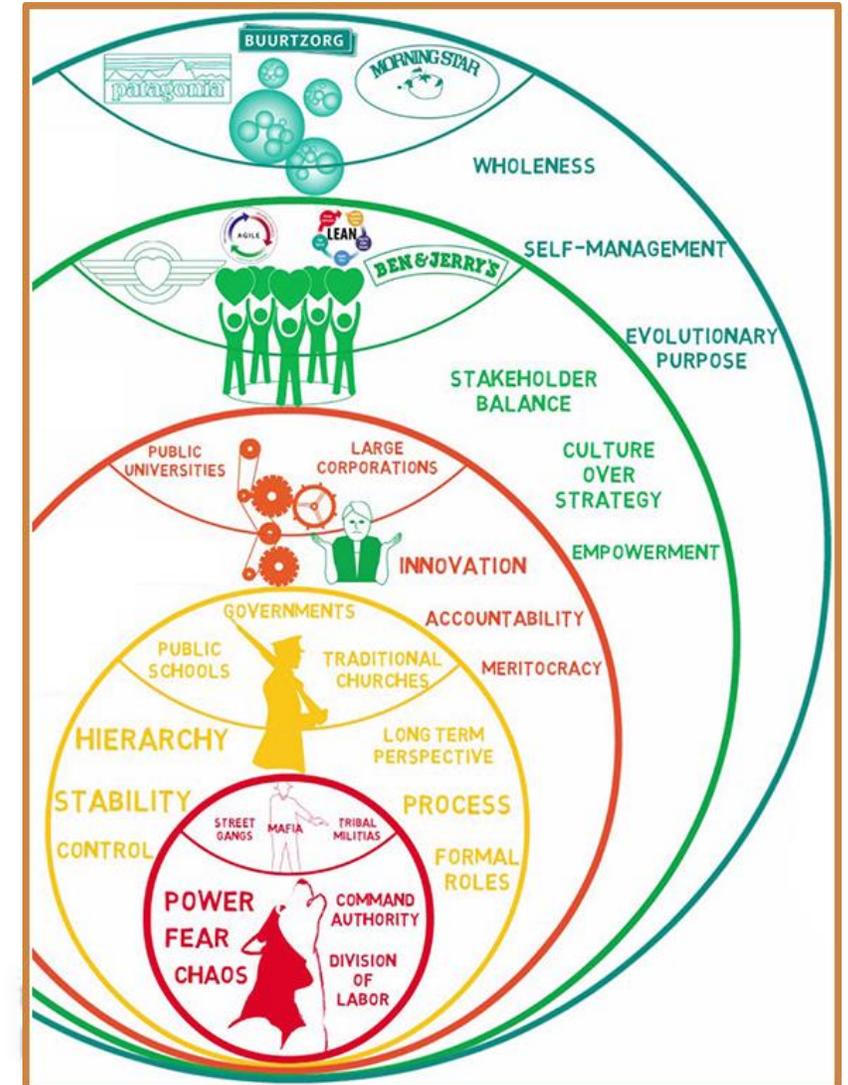
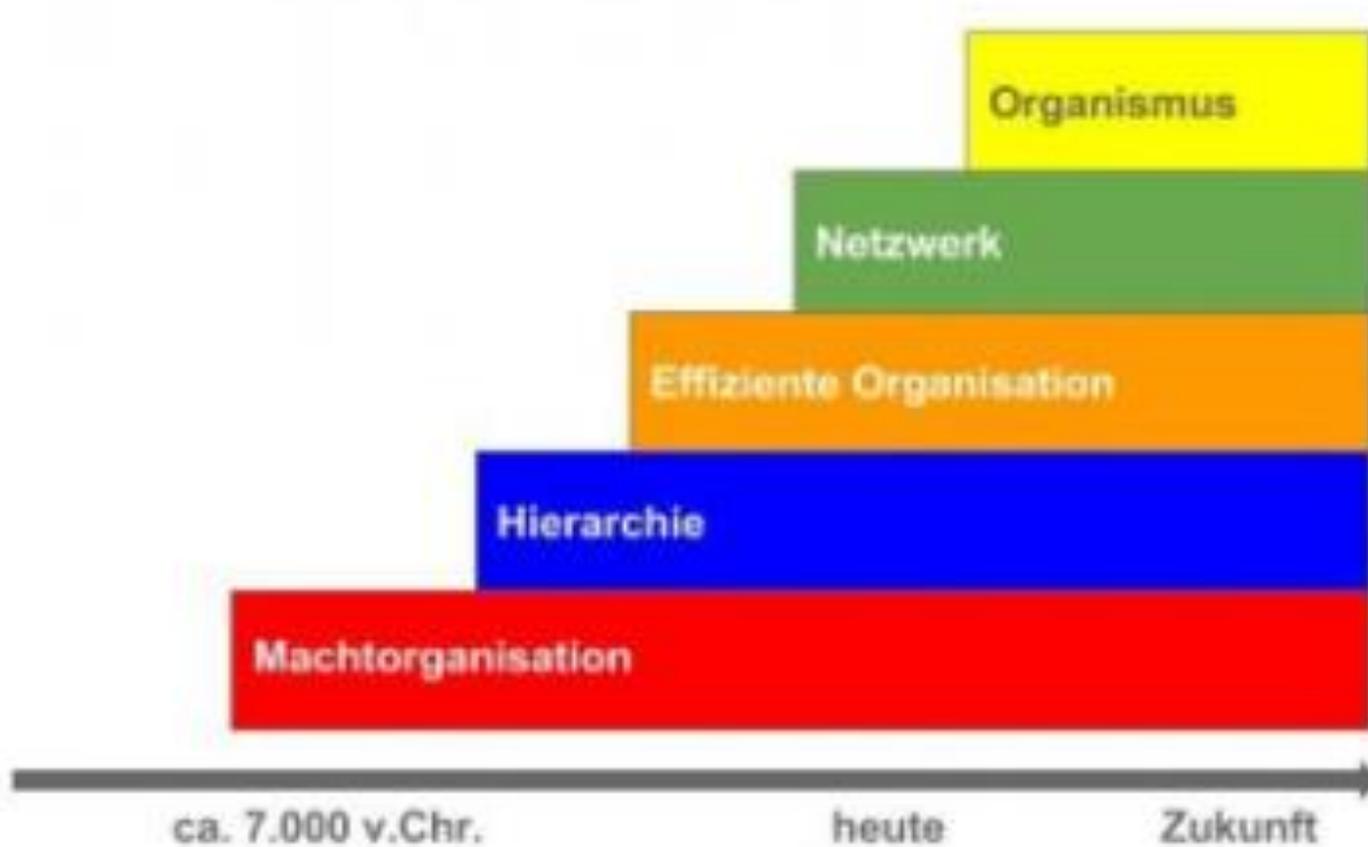
Integrales Modell der Entwicklung von Organisationsformen

Kriterium: zunehmende strukturelle Komplexität und Perspektivenintegration



Integrales Modell der Entwicklung von Organisationsformen

Organisationsparadigma



Errungenschaften und Grenzen der Organisationsformen

Stufe	Beschreibung	Durchbrüche	Metapher, Beispiele
<u>Rot</u>	Konstante Ausübung von Macht des Anführers um andere unter Kontrolle zu halten. Furcht hält das System zusammen. Höchst reaktiv, kurzfristige Perspektive, erfolgreich in chaotischer Umgebung.	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsteilung • Befehlskette 	<p>„Wolfsrudel“</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mafia • Straßengangs • Terrororganisation • Archaische Clans
<u>Bernstein</u>	Höchst formalisierte Rollen innerhalb einer hierarchischen Pyramide. Top-down Befehlsstruktur (was und wie). Fokus auf Tradition und Bewährtes. Stabilität als zentraler Wert.	<ul style="list-style-type: none"> • Formale Rollen mit stabilen Hierarchien • Prozesse, langfristige Perspektive 	<p>„Militär“</p> <ul style="list-style-type: none"> • Katholische Kirche • Staatsapparat
<u>Orange</u>	Fokus darauf, die Konkurrenz zu schlagen sowie Profit und Wachstum zu generieren. Innovation ist der Schlüssel, um an die Spitze zu kommen. Management durch Zielvorgaben (was, aber nicht wie).	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation • Effizienz • Meritokratie 	<p>„Maschine“</p> <ul style="list-style-type: none"> • Großkonzerne (z.B. Siemens, VW, Microsoft)
<u>Grün</u>	Fokus auf Kultur und gemeinsame Werte. Individuelle Ermächtigung durch Lockerung von starren Hierarchien zugunsten von Mitbestimmung.	<ul style="list-style-type: none"> • Individuelle Ermächtigung • Wertorientierung • Stakeholder-Berücksichtigung 	<p>„Familie“</p> <ul style="list-style-type: none"> • Viele gemeinnützige Organisationen und Bewegungen
<u>Türkis</u>	Abschaffung starrer Hierarchien zugunsten dynamischer Systeme und Netzwerke. Überwindung des Konkurrenzdenkens durch Fokus auf Unternehmenssinn statt Profit.	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstorganisation • Ganzheitlichkeit • Sinnhaftigkeit 	<p>„Organismus“</p> <ul style="list-style-type: none"> • Netzwerkorganisationen (z.B. Buurtzoorg, ESBZ, Semco, Zappos)

Integrale Organisation – TEAL organizations

Kernprinzipien (nach Laloux): Methoden, Prozesse und Strukturen:

- Selbstorganisation
- Ganzheitlichkeit
- Evolutionärer Zweck
(evolutionary purpose)

Integrale Organisation – TEAL organizations

Kernprinzipien (nach Laloux):

- Selbstorganisation
- Ganzheitlichkeit
- Evolutionärer Zweck
(evolutionary purpose)

Methoden, Prozesse und Strukturen:

- selbstorganisierte Teams
- Kollektive Intelligenz
- funktionale, flexible Hierarchien (*form follows function*)
- Vertrauen > Kontrolle
- Soziokratie/Holokratie

Integrale Organisation – TEAL organizations

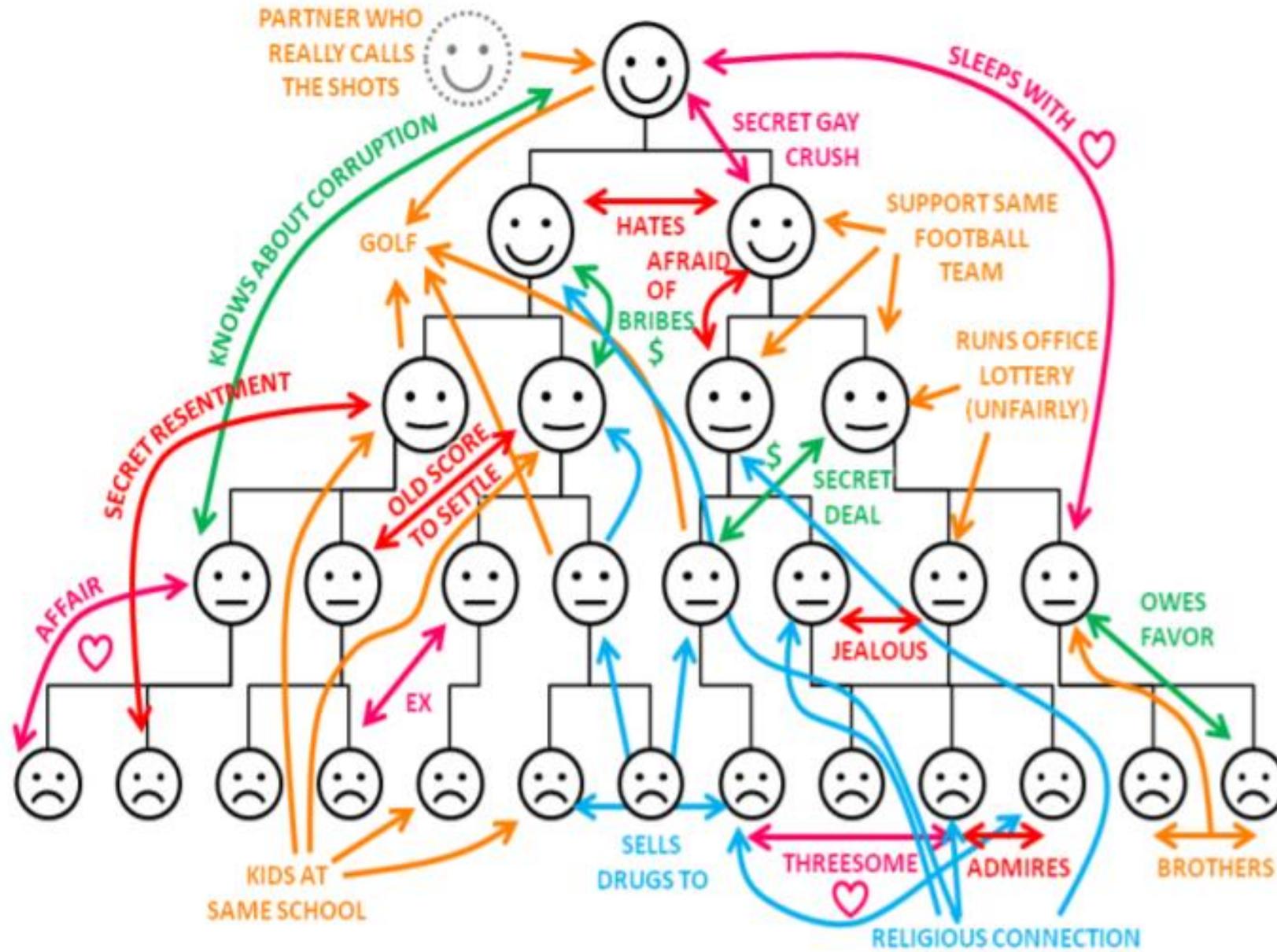
Kernprinzipien (nach Laloux):

- Selbstorganisation
- Ganzheitlichkeit
- Evolutionärer Zweck
(evolutionary purpose)

Methoden, Prozesse und Strukturen:

- Einladen der ganzen Person, über professionelle Rollen hinaus, Integrität
- Schaffung „warmer“, einladender Räume
- Innere Haltung und Motivation > spezifische Skills
- Unterscheidung Role – Soul, no job titles
- Kreiskultur, offene Konfliktbearbeitung
- Reflective spaces, Stille
- Supervision und Coaching-Angebote
- Vertrauen ermöglicht Flexibilität

Reale (informelle) Organisationsstruktur



Integrale Organisation – TEAL organizations

Kernprinzipien (nach Laloux):

- Selbstorganisation
- Ganzheitlichkeit
- Evolutionärer Zweck
(evolutionary purpose)

Grundhaltung und Ausrichtung:

- Dienst an lebensdienlicher Entwicklung steht im Zentrum aller Aktivitäten
- Erhalt der Organisation und Profit sind kein Selbstzweck
- Kein Wettbewerb
- Erfolg ist Ergebnis des Dienstes an höherem Zweck (einschl. Lieferketten)
- Stetiges Lauschen auf den evolutionären Zweck (→ stetige, organische Transformation) anstatt strategische Planung

Integrale Organisation – TEAL organizations

- **Fragen?**
- **Was möchtet Ihr vertiefen?**