

Frederic Laloux: *Reinventing Organizations. A guide to Creating Organizations inspired by the Next Stage of Human Consciousness. Mit einem Vorwort von Ken Wilber, Brüssel: Nelson Parker 2014, 360 Seiten, 18,95 €.*

Nach einer langjährigen und erfolgreichen internationalen Karriere als Organisations- und Unternehmensberater, unter anderem beim Marktführer McKinsey, zog der gebürtige Belgier Frederic Laloux eine ernüchternde Bilanz. Ein Großteil der heutigen, alle modernen Gesellschaften ausmachenden Organisationen, egal ob Großunternehmen, Krankenhäuser oder (Hoch-) Schulen, NGOs oder Regierungsagenturen, sind Orte des stillen, allgegenwärtigen Leidens ihrer Mitarbeiter. Starre Strukturen, sinnentleerte Routinen und vermeintlich allmächtige ökonomische „Sachzwänge“ töten tausendfach Kreativität, Motivation und Arbeitsfreude, zwingen Menschen professionelle Masken auf und entfremden sie von den tieferen Schichten ihrer selbst. Laloux fasste daher einen weitreichenden Entschluss: Er hängte seinen gut bezahlten Job an den Nagel und machte sich auf die Suche. Angetrieben von der Intuition, dass es Alternativen zum *Business as usual* geben müsse, forschte er nach Möglichkeiten und Vorbildern für die Entwicklung ganzheitlicher, beseelter und sinnerfüllender Organisationen, die das gesamte menschliche Potenzial ansprechen und dabei zugleich produktiver, effizienter und lebendiger sind als ihre „modernen“ Pendanten.

Das vorliegende Buch ist das Ergebnis dieser zweijährigen Recherche. Es stellt theoretische Hintergründe, grundlegende Funktionsweisen sowie unzählige Erfahrungen und Praxisbeispiele aus rund einem Dutzend Organisationen vor, die nach neuartigen Prinzipien arbeiten, und die Laloux nach und nach über den ganzen Globus verteilt ausfindig gemacht und mit Hilfe von Interviews und teilnehmender Beobachtung gründlich erforscht hat. Im Ergebnis steht die Erkenntnis, dass ein Set von drei Grundprinzipien und zahlreichen sie unterstützenden, flexibel handhabbaren Praktiken das Leben und Arbeiten in Organisationen, ebenso wie deren ökonomische *performance*, radikal zum Positiven verändern können.



Laloux' klar strukturiertes Buch besteht aus drei substantiellen Teilen und einem umfangreichen, ergänzenden Anhang. Im ersten Teil gibt der Autor einen Rückblick auf die Geschichte der Organisationsentwicklung, wobei er in langen Zeiträumen und großen historischen Bögen denkt. Im Kern steht dabei die These, dass der Schlüssel zum Verständnis des Wandels der dominanten Formen menschlicher Organisation in der Kulturgeschichte liegt, genauer gesagt im Wandel von Werten und Weltbildern und der ihnen zugrundeliegenden kognitiven Strukturen. Unter Rückgriff auf zentrale Werke der Entwicklungspsychologie zeichnet Laloux die Auswirkungen unterschiedlicher Strukturmuster des Denkens, der Identität und der Moral auf die Entstehung von Organisationsformen und -praktiken nach, von einfachen Stammesgesellschaften über frühe kriegerische Eroberungs- und Unterwerfungsarmeen, erste hierarchisch organisierte Reiche und Großorganisationen, über komplexe moderne Unternehmen und NGOs bis hin zu egalitären Experimenten mit Basisdemokratie, Konsens und Empowerment. Das im Ergebnis gezeichnete Panorama will Laloux nicht als normative, sondern als eine funktionale Entwicklungshierarchie verstanden wissen. Jedes Modell habe sich aus bestimmten funktionalen Erfordernissen heraus gebildet und biete angemessen komplexe Organisationsformen für spezifische Kontexte.

Eine weitere Kernthese besteht in der Beobachtung, dass moderne, effizienz- und wachstumsorientierte, ebenso wie postmoderne, egalitär-konsensorientierte Strukturen gegenwärtig in allen Le-

bensbereichen an die Grenze ihrer Leistungsfähigkeit stoßen – und sich nicht selten selbst ad absurdum führen. Zugleich beobachtet Laloux eine neue, die Errungenschaften der genannten integrierende und zugleich deren Defizite kompensierende und transzendierende Bewusstseinsstruktur, die er „evolutionär“ nennt. Evolutionär-integrales Denken zeichnet sich insbesondere durch das Überwinden zuvor starker Ego- oder Selbstbezüge aus. Was vorher eine absolute Größe im Kern der eigenen Identität war – und entsprechend gepflegt, verteidigt und mitunter aufgebläht wurde, wird nun zu einer Variable unter vielen, die vorzugsweise größeren, verbindenden Zielen untergeordnet wird. Damit geht zugleich ein Paradigmenwechsel von Angst- und Defizitorientierung und entsprechenden Zielsetzungen (mehr Sicherheit, mehr Geld, mehr Ansehen, mehr Wachstum, mehr Kontrolle etc.) hin zur Orientierung an Sinnerfüllung, innerer Stärke und dem Dienst an der Allgemeinheit einher.

Im zweiten Teil skizziert Laloux anhand von Fallbeispielen aus zwölf innovativen Organisationen die Veränderungen, die eine Orientierung an evolutionär-integralen Werten und Prinzipien im Alltag der

betreffenden Organisationen nach sich zieht. Diese sind in der Tat als (r)evolutionär zu bezeichnen. Der uns gegenwärtig so vertraute Tanz um goldene Kälber wie Leistung, Wettbewerb, Anerkennung, Auf-der-richtigen-Seite-Stehen etc. (in Form von BIP, Gewinnmargen, Bettenpauschalen, Drittmitteln, ECTS-Punkten, politischer Korrektheit usw.)

Replacing traditional management practices with simpler solutions, relying on courage and common sense...

– und die damit verbundene Außenorientierung – wird überflüssig und durch ein Handeln gemäß dem eigenen (individuell wie kollektiv) inneren Kompass ersetzt. Wer (als Individuum oder Organisation) niemandem mehr etwas beweisen muss und keine Angst vor Fehlern, Rückschlägen oder Kritik hat, kann sich auf das konzentrieren, was wirklich wichtig ist: den selbst gewählten höheren Zweck, die tieferen Absichten des eigenen Tuns und die verbindende Vision (*purpose*).

Zu erwartenden Einwänden wie denen nach der finanziellen Rentabilität und dem ökonomischen Erfolg derart „idealistischer“ Unternehmungen kann Laloux mit Leichtigkeit begegnen. Nicht nur sind die von ihm untersuchten Organisationen durch die Bank ökonomisch stabil, sondern in den meisten Fällen auch überaus erfolgreich. Hohe zweistellige Wachstumsraten sind keine Seltenheit, obwohl (oder weil) die betreffenden Organisationen es gar nicht auf Wachstum abgesehen haben. Vielmehr scheint die Orientierung an sinnvollen Zielen und Werten und das tatkräftige, authentische Engagement dafür auf die meisten Menschen ausgesprochen attraktiv zu wirken. So stellt sich der Erfolg von selbst ein, sobald die Organisation sich konsequent an ihrem „höheren Zweck“ ausrichtet.

Dazu haben die untersuchten Organisationen drei grundlegende Prinzipien verwirklicht, die sich unmittelbar aus dem Denken in evolutionär-integralen Strukturen und Kategorien ergeben. Erstens werden formale konsequent durch funktionale Hierarchien ersetzt, die eine umfassende, effektive Selbstorganisation ermöglichen. Hierzu dienen einerseits schlanke Strukturen (keine Vorgesetzten,

When trust is extended, it breeds responsibility in return. Emulation and peer pressure regulates the system better than hierarchy ever could.

keine Zielgrößen, keine Planungs- und Strategieabteilungen; Personal- und Budgetentscheidungen werden von den betroffenen kollegialen Teams selbst getroffen). Durch das so in sie gesetzte Vertrauen entwickeln Organisationseinheiten und -mitglieder idealiter neben höherer Verantwortung für ihre Ergebnisse auch Stolz, Motivation und eine um ein Vielfaches erhöhte Leistungs-

bereitschaft. Zum anderen fungieren spezifische Kommunikations-, Feedback- und Konfliktlösungsprozesse als „Schmiermittel“, das für Transparenz, Effizienz und eine angemessene Tiefe im Umgang mit auftauchenden Problemen sorgt.

Eng damit verbunden ist das zweite Grundprinzip, das Streben nach Ganzheitlichkeit. Damit ist vor allem die Einladung an die Organisationsmitglieder gemeint, sich in jeder Hinsicht als ganze Persön-

lichkeiten einzubringen und „professionelle Masken“ abzulegen, wie sie in vielen Arbeitskontexten üblich und verbreitet sind. Die Erfahrung zeigt, dass Zusammenarbeit nicht nur produktiver wird, wenn sich die Beteiligten persönlich „zeigen“; häufig sind damit auch Prozesse ungeahnten persönlichen Wachstums verbunden. Um ein ausreichend vertrauensvolles Umfeld zu gewährleisten, in dem

When we act from deep integrity and align with what we feel called to do, the universe conspires to support us.

interpersonelle Integrität gedeihen kann, haben die untersuchten Organisationen Praktiken, Prozesse und Kulturen entwickelt, die dabei helfen, Gemeinsames zu stärken, aber auch mit emotional schwierigen Situationen adäquat und transparent umzugehen. Diese Kulturen spielen in ihrem Alltag eine große Rolle.

Das dritte Grundprinzip besteht darin, den höheren Zweck bzw. die verbindende Vision (*purpose*) der Organisation ins Zentrum zu stellen. Evolutionär-integrale Organisationen in Laloux' Verständnis sind um ihren „purpose“ herum konstruiert; dieser bestimmt die anstehenden Aufgaben, wie auch den Zuschnitt der zu ihrer Erledigung gebildeten Teams und Arbeitsschritte. Wo die Vision selbst die Führung übernimmt, werden Vorgesetzte überflüssig, ebenso wie Macht- und Kontrollmechanismen zur Disziplinierung von Mitarbeitern und nicht zuletzt das Konzept des Wettbewerbs (innerhalb wie außerhalb der Organisation). Mehr noch, Organisationen, die ihre Vision ernst nehmen, können sich gar nicht auf sich selbst beschränken, sondern schaffen gleichsam unwillkürlich einen Mehrwert für die sie umgebende Gesellschaft.



Im dritten Teil wendet sich Laloux der Frage zu, wie evolutionär-integrale Organisationen entstehen bzw. wie und unter welchen Voraussetzungen man sie schaffen kann. Die zentrale, kritische Größe ist dabei die von der jeweiligen Führung vertretene Kultur mit den ihr inhärenten Annahmen, Denkweisen und Wertpräferenzen. Wenn die in einer Organisation entscheidenden Instanzen (also vor allem Vorstand, Geschäftsführung usw.) die Einführung neuartiger Management-Praktiken befürworten oder zumindest tolerieren, stehen die Erfolgchancen gut. Sie verbessern sich, je mehr Organisationsmitglieder eine integrale Kultur verinnerlicht haben und mittragen. Umgekehrt macht Laloux jenen wenig Hoffnungen, die evolutionär-integrale Prinzipien trotz oder gegen konventionell eingestellte Vorgesetzte durchsetzen wollen: „The level of consciousness of an organization cannot exceed

This is a poetic musing on what organizations could be if we stopped viewing them like machines that need to be optimized, and instead thought of them as living systems. What if we stopped trying to control life, and instead listened to how life wants to unfold?

the level of consciousness of its leader“ (S. 239). Dieser Befund entspricht den Ergebnissen der Langzeitstudie von Rooke/Torbert (1998), der zufolge die Selbst-Entwicklung des Führenden und seiner oder ihrer engsten Berater/innen die entscheidende Variable für den Erfolg organisationaler Transformationen ist: „If a CEO truly wants the shift to happen, and offers the right presence, it will happen“ (S. 284).

Gleichzeitig liefert Laloux über das *Wie* der Herstellung einer solchen, auf eine vertrauensvolle Kultur gegründeten „lernenden Organisation“ hinaus bewusst wenig konkrete Rezepte. Vielmehr müsse jede Organisation auf der Basis der genannten Grundprinzipien ihre „best practices“ selbst finden und Tag für Tag neu mit Leben füllen. Dann jedoch,

so das Fazit der Untersuchung, werde das Leben für alle Beteiligten nicht nur deutlich einfacher, sondern auch sinn- und freudvoller, ja sogar in einem tieferen Sinn beglückend. Denn da „unsere Umgebung bestimmt, wieviel von unserem Potenzial wir tatsächlich realisieren können“ (S. 285), dürfen in integralen Organisationen ungeahnte Kreativitätssprünge erwartet werden.

Laloux' Buch folgt in seiner Argumentation einer thematischen Systematik. Der umfangreiche Bezug auf Beispiele aus den empirisch untersuchten Organisationen gibt seinen Thesen neben Anschaulichkeit und Lebendigkeit auch eine besondere Überzeugungskraft. Zwar können die ausgewählten Pioniere keinerlei statistische Repräsentativität beanspruchen, da eine belastbare Erfassung evolutiv-integral tätiger Organisationen einstweilen schwierig ist. Doch fügen sich die Erfahrungen der beschriebenen Fallbeispiele insgesamt zu einem schlüssigen und faszinierenden Bild. Laloux' beruflicher Erfahrungshintergrund als Unternehmensberater, der sowohl den gängigen Beratungsmainstream, wie auch den organisationspraktischen *Business as usual* – und die Defizite beider – nur zu gut kennt, lässt die Ergebnisse umso beeindruckender erscheinen.

Nicht zuletzt trägt der leichte, flüssige Schreibstil zu einem außergewöhnlichen, ja streckenweise beflügelnden Leseerlebnis bei. Wenngleich der auffallend unpräzise Ton und die kraftvolle, zuweilen mitreißende Sprache für manchen Theoretiker ungewohnt sein mag, wird sie doch niemals selbstgerecht, sondern ist letztlich nur Ausdruck dessen, worüber sie berichtet. So ist Laloux' Buch sowohl Porträt und soziologische Bestandsaufnahme eines neuartigen Phänomens, als auch Handbuch, Ratgeber und „Hebamme“ für alle, die entsprechende Projekte in die Welt bringen möchten. Es spendet insbesondere jedem, der gelegentlich an gewissen Absurditäten unseres organisationalen Alltags verzweifelt und nach Alternativen dazu sucht, Labsal und Inspiration. Letzteres gilt in besonderer Weise auch für den reichen Quellenanhang, in welchem sich neben einer Dokumentation der Forschungsfragen des Autors auch weiterführende Literatur findet, darunter zahlreiche Feldberichte von Gründern oder Mitgliedern der erforschten Organisationen, außerdem eine Übersicht über die wichtigsten Strukturen, Praktiken und Prozesse integraler Organisationen.

A radically more soulful, purposeful, and productive organizational model...

Für die Freunde des Integralen und des Instituts für integrale Studien im Besonderen schließlich noch ein Hinweis in eigener Sache. Viele der von Laloux beschriebenen Strukturen und Praktiken evolutiv-integraler Organisationen gehören von Anfang an zum Kernbestand und Selbstverständnis von IFIS, das 2008 als Gemeinschaft integral Forschender gegründet wurde und als solche systematisch mit innovativen Arbeitsweisen experimentiert. Wie es scheint, handelt es sich um eine Organisations- und Arbeitskultur, zu der es, ist ein bestimmter Anspruch an Bewusstheit und Ganzheitlichkeit einmal erreicht, im Grunde keine Alternative gibt. Vielmehr drängt sie auf dieser Ebene gleichsam natürlich nach Verwirklichung: Keine der von Laloux untersuchten Organisationen wusste von den anderen, und doch haben sie alle ganz ähnliche Strukturen und Praktiken entwickelt; keine war mit einer anderen im Austausch, aber ihre Grundprinzipien (siehe oben) sind nahezu identisch. Vor diesem Hintergrund erfreuen Laloux' Befunde den IFIS-integralen Leser natürlich gleich doppelt ☺. In jedem Fall bietet diese Feldstudie nicht nur eine reiche Quelle der Inspiration für alle, die „integrale Organisation“ live kennenlernen, selber machen oder vorhandene Ansätze verfeinern oder variieren möchten. Es lädt auch dazu ein, eine entsprechende Vernetzung zukünftig verstärkt in Angriff zu nehmen. IFIS und sein LiFT-Projekt (*Leadership for Transition*, siehe Fotos und www.leadership-for-transition.eu) tragen dazu gerne bei.



gibt. Vielmehr drängt sie auf dieser Ebene gleichsam natürlich nach Verwirklichung: Keine der von Laloux untersuchten Organisationen wusste von den anderen, und doch haben sie alle ganz ähnliche Strukturen und Praktiken entwickelt; keine war mit einer anderen im Austausch, aber ihre Grundprinzipien (siehe oben) sind nahezu identisch. Vor diesem Hintergrund erfreuen Laloux' Befunde den IFIS-integralen Leser natürlich gleich doppelt ☺. In jedem Fall bietet diese Feldstudie nicht nur eine reiche Quelle der Inspiration für alle, die „integrale Organisation“ live kennenlernen, selber machen oder vorhandene Ansätze verfeinern oder variieren möchten. Es lädt auch dazu ein, eine entsprechende Vernetzung zukünftig verstärkt in Angriff zu nehmen. IFIS und sein LiFT-Projekt (*Leadership for Transition*, siehe Fotos und www.leadership-for-transition.eu) tragen dazu gerne bei.