

# Reinventing Organizations - Zusammenfassung eines (r)evolutionären Buches

Frederic Laloux hat mit seinem Buch "Reinventing Organizations" das Verständnis moderner Organisationen maßgeblich geprägt. In diesem Beitrag gebe ich Dir eine kurze Zusammenfassung über die in meinen Augen wichtigsten Modelle und Konzepte der Teal Organisation. Und ich hoffe es gelingt mir deine Neugier so zu wecken, dass Du [das Buch selbst in die Hand nimmst](#).

## Entstehung der "Teal Organisation"

"Reinventing Organizations" und das Konzept für Teal Organisation basiert auf empirischen Untersuchungen von Organisationen, die sich für einen neuen Weg entschieden haben. Frederic Laloux hat die aus den Untersuchungen und Gesprächen gewonnen Erkenntnisse verdichtet und daraus die grundlegenden Konzepte der Teal Organisationen entwickelt.

Auf seinem Weg hat Frederic Laloux unterschiedliche Teal Organisationen interviewt und besucht. Die wichtigsten davon, die im Buch immer wieder Erwähnung finden:

- **Buurtzorg**: ein in 2006 gegründeter Pflegedienst in den Niederlanden mit über 10.000 Mitarbeitern, der mittlerweile [auch in Deutschland aktiv](#) ist.
- **FAVI**: Eine Messinggießerei und Automobilzulieferer in Frankreich mit 400 Mitarbeitern. FAVI produziert trotz massivem Preisdruck und Wettbewerb aus China in Europa, zahlt überdurchschnittlich hohe Löhne, hat kaum Mitarbeiterfluktuation und zählt zu den Vorreitern der Branche.
- **Heiligenfeld**: Eine Klinikgruppe mit mehr als 900 Mitarbeitern für psychosomatische Krankheiten. Im Mittelpunkt ihrer Organisationsentwicklung stehen ein kontinuierlicher Reflexionsprozess mit den Mitarbeitern, grundlegende Prinzipien und Werte, die wiederum Basis der Unternehmensziele sind.
- **Morning Star**: Transport und Verarbeitung von Tomaten, 800 Mio. USD Umsatz pro Jahr, mehr als 500 Beschäftigte. Größter Anbieter in den USA. Morning Star hat das Management abgeschafft und setzt ganz auf Selbstorganisation.

Dieser empirische Bezug von "Reinventing Organizations" zu wirtschaftlich orientierten Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen ist meiner Ansicht nach ein wichtiges Fundament für die praktische Relevanz der Teal Organisationen. Denn wer sich mit dem sehr ganzheitlichen Ansatz auseinandersetzt und beruflich etwas traditioneller sozialisiert ist, der kann evolutionäre Organisationen sonst vorschnell als "Träumerei" abstempeln.

## **Ein neues Weltbild - Von Wolfsrudeln zu selbstbestimmten Systemen**

Die neuen oder auch anders denkenden Unternehmen beschreibt Frederic Laloux als evolutionäre Organisationen. Diese neue Organisationsform steht in der Historie und im Kontext zu den alten bzw. traditionellen Systemen. Dabei weist jede Organisationsform charakteristische Eigenschaften auf, die die optimale Handlungsfähigkeit des Systems sichern. Wenn vorherrschende Praktiken das System in eine Krise führen, dann findet der Sprung auf die nächst höhere Evolutionsstufe statt. Die neue Organisationsform ist dann durch ein paar fundamentale Durchbrüche gekennzeichnet, die sie ihren Vorgängern deutlich überlegen macht.

Damit das Sprechen über die unterschiedlichen Typen einfacher und bildhafter ist, gibt Frederic Laloux jeder Organisationsform einen Farbkodex und eine prägende Metapher. Daher hat sich mit Reinventing Organizations für evolutionäre Organisationen auch der Begriff "teal organization" also türkis oder auch blaugüne Organisation etabliert.

### **Impulsive Organisation - Wolfsrudel**

Farbkodex: **rot**

Beispiele: Mafia, Straßengang, Wolfsrudel

Durchbrüche: Arbeitsteilung, top-down Autorität

Impulsive oder auch rote Organisationen sind autoritäre Systeme. Einer an der Spitze entscheidet, der Stärkere herrscht mit starker Autorität. Klassische Archetypen sind die Mafia. Die Durchbrüche dieser Organisationsform sind Arbeitsteilung und top-down Autorität. Eine einprägsame Metapher der impulsiven Organisation ist das Wolfsrudel.

### **Konformistische Organisation - Armee**

Farbkodex: **Bernstein**

Beispiele: Behörden, Armee, katholische Kirche

Durchbrüche: wiederholbare Prozesse, stabiles Organigramm

Konformistische Systeme sind durch ein starres Regelwerk gekennzeichnet. Das Weltbild ist durch die grundlegende Annahme geprägt, dass Rahmenbedingungen unveränderlich sind. Archetypen dieses Typus sind Behörden, das Militär in seiner klassischen Form oder die katholische Kirche. Durchbrüche dieser Weltsicht, wiederholbare Prozesse und ein stabiles Organigramm.

### **Leistungsorientierte Organisation - Maschine**

Farbkodex: **Orange**

Durchbrüche: Leistungsprinzip, Verlässlichkeit, Innovation

Leistungsorientierte Organisationen funktionieren wie geölte Maschinen. Ein Zahnrad greift in das andere, Mitarbeiter sind austauschbare Variablen, alles läuft "wie geölt". In diesen Systemen geht es um Kosteneinsparungen, Effizienzen, Gewinnmaximierung, Geschwindigkeit und Größe. Die Durchbrüche in dieser Evolutionsstufe waren die Einsichten, dass Leistung sich auszahlt (Leistungsprinzip) und dass Rahmenbedingungen veränderbar sind (Innovation). Die Steuerung und Bewertung erfolgt nach KPI und Zielvorgaben, damit wurde Entwicklung planbar (Verlässlichkeit). Beispiele musst Du nicht lange suchen. Ich würde behaupten, dass die allermeisten Unternehmen eine überwiegend stark ausgeprägte Leistungskultur haben.

## **Postmoderne, pluralistische Organisation - Familie**

Farbkodex: **Grün**

Durchbrüche: Empowerment, wertorientierte Kultur, Integration verschiedener Interessengruppen

Eine Weiterentwicklung eines leistungsorientierten Systems sind postmoderne oder auch pluralistische Organisationen. Diese Weltsicht ist geprägt von einer Abwendung der reinen materialistischen Gewinnmaximierung, der Berücksichtigung von externen Interessen und Einflussfaktoren wie z.B. Umweltbewusstsein sowie einem hohen Fokus auf Zugehörigkeit und Gemeinschaft. Im Vergleich zu einem rein leistungsorientierten System, wenden sich postmoderne Organisationen von Hierarchien ab und legen Verantwortung in die Hände der Mitarbeiter (Empowerment). Ein gemeinsames Wertesystem und -verständnis ist die Grundlage für die tägliche Zusammenarbeit. Die prägende Metapher der pluralistischen Organisation ist die Familie.

## **Integrale, Evolutionäre Organisationen - Lebendige Systeme**

Farbkodex: **Türkis, "teal"**

Durchbrüche: Selbstführung, Ganzheit, evolutionärer Sinn

Nach Frederic Laloux stehen wir an einem Übergang von einer pluralistischen zu einer evolutionären Organisation als vorerst letzte Stufe. Evolutionäre Organisationen sind lebendige Systeme, die sich ständig den Bedingungen anpassen und weiterentwickeln. Dabei sind Teal Organisationen im wesentlichen durch drei große Durchbrüche gekennzeichnet, die sich jeweils gegenseitig verstärken und auf die ich im kommenden Abschnitt ausführlich eingehe. Eine wichtige Voraussetzung die Laloux dafür nennt ist die Fähigkeit sein eigenes Ego aus der Distanz zu betrachten und sich in der täglichen Zusammenarbeit nicht davon bestimmen zu lassen. Entscheidungen werden gefühlt, es wird ausprobiert und auf einen kollektiven statt einen zentralen Prozess gesetzt.

## **Die drei Durchbrüche evolutionärer Teal Organisationen**

Teal Organisationen kennzeichnen sich durch ständige Anpassung und Weiterentwicklung, ohne dass es einer zentralen Steuerung bedarf. Damit ist

Veränderung ein integraler Bestandteil des Systems, auch ohne dass Veränderung verordnet oder durch Change Management begleitet wird. Das Fundament der Zusammenarbeit in evolutionären Organisationen ist Vertrauen.

Dieses evolutionäre System feiert drei große Durchbrüche, die sich gegenseitig verstärken, aber auch unabhängig voneinander eingeführt und wirksam sein können. Die drei großen Durchbrüche sind im Verständnis von Reinventing Organizations eine Antwort auf die Krisen der aktuell vorherrschenden pluralistischen und leistungsorientierten Systeme. Bei den in Reinventing Organizations vorgestellten Firmen hat auch jede einen anderen Reifegrad und Fokus in Bezug auf diese drei Durchbrüche.

## **Selbstführung**

Selbstführung bedeutet, dass es keine Hierarchien gibt und stattdessen auf verteilte Autorität gesetzt wird. Dieser Idee liegt die Überzeugung zu Grunde, dass Menschen befähigt und gewillt sind, die volle Verantwortung für ihr Entscheiden und Handeln zu übernehmen. Führung hat nur noch die Funktion zu koordinieren und zu inspirieren, nicht jedoch Aufgaben zu delegieren oder zu kontrollieren. Dabei erfüllt Selbstführung auch einen ganz einfachen praktischen Nutzen. Denn zentral geführte, hierarchische Systeme können mit Komplexität nicht umgehen. Selbstorganisierte Systeme dagegen schon, dafür gibt es schon in der Natur zahlreiche Beispiele.

## **Das Streben nach Ganzheit**

Das Streben nach Ganzheit bedeutet, dass Menschen sich am Arbeitsplatz voll einbringen und entwickeln können. Dem steht die Beobachtung gegenüber, dass Menschen in traditionellen Organisationen sich primär fachlich-beruflich einbringen, statt mit ihrer ganzen Leidenschaft und facettenreichen Persönlichkeit. Aufgrund ihrer evolutionären Praktiken und der damit geschaffenen Arbeitsumgebung laden Teal Organisationen ein, dass sich Menschen emotional, spirituell, intuitiv auf ihre Arbeit einlassen. Dann wünschen sich Mitarbeiter schon einmal, dass es zu Hause so ist wie auf der Arbeit ist, statt umgekehrt.

## **Evolutionärer Sinn**

Teal Organisationen sind ein lebendiges System und haben deshalb einen sich permanent entwickelnden Sinn. Das heißt, es wird kein Plan oder Richtung für die Zukunft vorgegeben. Statt also austauschbare Mission Statements zu schreiben oder gegen wenig inspirierende Visionen zu arbeiten, sind alle Mitarbeiter eingeladen den Sinn der Organisation jeden Tag neu zu hinterfragen und zu entwickeln. Dabei sollen Mitarbeiter ganz im Sinne der Selbstführung den Sinn finden, dem sie selbst gerne dienen möchten.

## Praktiken in Teal Organisationen

Evolutionäre Organisationen haben ein paar sehr erstaunliche Praktiken, ohne die eine solche Zusammenarbeit nicht funktionieren oder auch im Chaos versinken würde. Frederic Laloux stellt diese Praktiken sehr ausführlich in "Reinventing Organizations" vor. Ich beschränke mich hier auf die Praktiken, die glaube ich am besten zum Verständnis von Teal Organisationen beitragen und die vielleicht auch den stärksten Kontrast zu gängigen Praktiken haben.

- **Entscheidungen** folgen einem Beratungsprozess. D.h. jeder kann jede Entscheidung treffen, ist jedoch aufgefordert sich von Kollegen intern beraten zu lassen. Je weitreichender die Entscheidung, desto mehr Kollegen müssen um Rat gefragt werden. Wenn also jemand den Sinn der Organisation entwickeln will, dann erfordert das eine umfassende Beratung durch viele Kollegen.
- **Transparente Regelwerke**, oft auch "Manifeste" genannt, damit Mitarbeiter sich sicher fühlen und das Streben nach Ganzheit gefördert wird. Hier werden die Praktiken wie z.B. der Entscheidungsprozess beschrieben.
- **Leistungsbeurteilung**: obliegt nicht einer Führungskraft, sondern den direkten Kollegen.
- **Vergütungen** werden transparent besprochen, Gehaltserhöhungen unter Kollegen diskutiert.
- **Besondere Praktiken für Meetings**, damit diese nicht mehr ein Platz für das Polieren des eigenen Egos, sondern eine echte Plattform zum Austausch werden. Eine sehr einprägsame Praktik verfolgt dabei Heiligenfeld. Zu Beginn eines Meetings übernimmt ein Teilnehmer die Zimbeln. Wenn jemand zu viel Ego walten lässt oder es nicht mehr um die Sache geht, schlägt der Moderator die Zimbeln und alle schweigen bis der Klang der Zimbeln verklungen ist.
- **Konfliktlösungen**: Standardisierte Vorgehensweisen und -prozesse fast immer unter der Einbindung von Beratern.
- **CEO**: Ist der Hüter und Wächter der evolutionären Organisation und achtet darauf, dass sie sich entwickeln kann.
- **Informationen** zirkulieren frei und stehen allen zur Verfügung.
- **Zuhören statt Reden**: eine einfache Praktik dafür ist etwa ein freier Stuhl in Meetings, auf den sich jeder setzen kann, um die Interessen der Organisation, nicht beteiligten Stakeholdern oder Kunden zu vertreten.

## Voraussetzungen und Schritte zu einer evolutionären Organisation

Wenn Du nun von Frederic Laloux konkrete Rezepte erwartest, um deine eigene Teal Organisation zu entwickeln, wirst Du enttäuscht. Aber eine Anleitung zur Entwicklung einer evolutionären Organisation, stünde auch in einem grundlegenden Widerspruch der damit verbundenen Philosophie. Denn es geht ja gerade um einen Prozess, der von Einbindung, Kommunikation und Intuition lebt. Nicht darum einen fertigen Masterplan

nach Checklisten abzuarbeiten. Entsprechend ist der Weg das Ziel. Du darfst anfangen und entscheiden, welchen der drei Durchbrüche Du ggf. als Erstes fördern willst. Dabei kannst Du diese Praktiken auf einzelne Teams, Bereiche oder direkt die gesamte Organisation anwenden.

Die einzigen wichtigen Voraussetzungen für diesen Prozess sind, dass die grundlegende Philosophie und das damit verbundene Menschenbild mit verantwortlichen Personen ressonieren. Das heißt, Eigentümer und das Top-Management oder zumindest der CEO müssen ein gemeinsames Verständnis teilen, was es bedeutet, diesen Weg einzuschlagen. Denn wenn die Ideen einer evolutionären Organisation in Widerspruch mit den Werten und Normen des Top-Managements oder der Eigentümer stehen, dann wird die erste Krise der Auslöser sein, um wieder in leistungsorientierte Strukturen zu verfallen.

## Ergänzende Perspektiven

Zum Abschluss noch ein paar ergänzenden Perspektiven zu Reinventing Organizations, die mich in meinem Blog und beruflichen Alltag beschäftigen.

## Agile vs Teal Organisationen

Wenn Du dich bereits mit agilen Konzepten beschäftigt hast, mag sich direkt die Frage aufdrängen, wie genau sich Agile und Teal Organisationen zueinander verhalten. In meinem Verständnis sind evolutionäre Organisationen ein Meta-Konzept. Ergänzend bieten agile Frameworks und Methoden wie z.B. [OKR](#) oder [SCRUM](#) eine ganz konkrete praktische Implementierung. Wenn Du agile Werte und Prinzipien ernst nimmst und agile Methoden in letzter Konsequenz implementierst, dann wirst Du früher oder später bei einer evolutionären Organisation landen. Andererseits kannst Du evolutionäre Organisationen auch entwickeln, ohne dabei auf konkrete agile Methoden und Strukturen zurückzugreifen. Beide Konzepte stärken sich und basieren auf gleichen Werten und Prinzipien wie z.B. Vertrauen, Kommunikation und dem Glauben, dass Menschen gewillt und befähigt sind Verantwortung zu übernehmen.

## Digitalisierung

Eine spannende Frage ist, wie die Entwicklung zu einer evolutionären Organisation und das Thema Digitalisierung sich vertragen. Solange [digitale Kompetenz](#) nicht wie Schreiben und Lesen als selbstverständlich erachtet wird, fordert Digitalisierung immer den [Aufbau zentraler Organisationseinheiten](#) und einem zentralistischen Ansatz. Das scheint zunächst ein Widerspruch zu den Praktiken evolutionärer Organisationen, in denen es vor allem um verteilte Verantwortung und Entscheidungskompetenzen geht. Das löst sich in meinem Verständnis durch eine [Servant-Leadership Haltung](#) der handelnden Personen der Digital-Unit weitgehend auf. Siehe dazu auch mein [eBook "Digital-Units"](#).

## Neurobiologie: SCARF

Eine interessante Frage ist, warum die Philosophie von "Reinventing Organizations" mit so vielen Menschen resoniert. Sowohl Lesern als auch Mitarbeitenden in den untersuchten Unternehmen wollen selten einen neuen Job. Das SCARF-Modell gibt Dir eine Perspektive darauf, warum evolutionäre Organisationen erfolgreich und eine Organisationsform der Zukunft sind.

Das [SCARF-Modell](#) beschreibt fünf neurobiologische Grundbedürfnisse von Menschen, die Voraussetzung dafür sind, dass Menschen kooperativ und vertrauensvoll zusammenarbeiten. Wenn Du Dir die fünf Faktoren anschaust, liegt der Erfolg der evolutionären Organisationen auf der Hand. Denn die Philosophie und Praktiken in Teal Organisationen sind Wasser auf die Mühlen des SCARF-Modells:

- **S - Status:** Jeder wird gesehen und akzeptiert so wie er ist
- **C - Certainty:** Arbeitsumgebungen sind sicher und vertrauensvoll
- **A - Autonomy:** Selbstführung fördert maximale Autonomie
- **R - Relatedness:** Beratungsprozesse und hierarchiefreie Zusammenarbeit fördert Verbundenheit
- **F - Fairness:** Gleiche Regeln für alle. Vergütung und Leistungen werden von Kollegen beurteilt. Keine Klüngelerei oder versteckte Bevorzugungen.

**Das SCARF-Modell**  
Neurobiologisches Modell der Grundbedürfnisse der evolutionären Organisationen  
Welchen Reiz brauchen Menschen, um zu kooperieren und vertrauensvoll zusammenarbeiten zu können?  
Stärke auf dem SCARF-Modell

**Institut**  
www.institut-feld.de

**DIGITALE#DNO NEUORDNUNG**  
www.dno.de

Stippen Aufmerksamkeit / Anerkennung	Stippen Verbundenheit / Vertrauensbildung
<b>Status (Stärke)</b> Die eigene Wichtigkeit in Bezug auf andere <ul style="list-style-type: none"> <li>Regelmäßige Anerkennung</li> <li>Stärke &amp; Anerkennung zeigen</li> <li>Anerkennung erheben</li> <li>Respekt vor anderen</li> <li>Teilen von Rollen und Aufgaben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lernen &amp; Wissensaustausch ermöglichen</li> <li>in Entwicklung sein</li> <li>Feedback geben</li> <li>Empfangen</li> </ul>
<b>Certainty (Sicherheit)</b> Die Vertrauenswürdigkeit der Zukunft <ul style="list-style-type: none"> <li>Überprüfbar oder vorhersehbar</li> <li>klare Rollen / Verantwortlichkeiten</li> <li>klare Strukturen / Prozesse</li> <li>klare Rollen / Verantwortlichkeiten</li> <li>klare Rollen / Verantwortlichkeiten</li> <li>klare Rollen / Verantwortlichkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>klare Verantwortliche</li> <li>klare Verantwortliche</li> <li>klare Verantwortliche</li> <li>klare Verantwortliche</li> <li>klare Verantwortliche</li> <li>klare Verantwortliche</li> </ul>
<b>Autonomy (Autonomie)</b> Die Möglichkeit der Mitgestaltung <ul style="list-style-type: none"> <li>Autonomie fördern</li> <li>Autonomie fördern</li> <li>Autonomie fördern</li> <li>Autonomie fördern</li> <li>Autonomie fördern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>klare Verantwortliche</li> <li>klare Verantwortliche</li> <li>klare Verantwortliche</li> <li>klare Verantwortliche</li> <li>klare Verantwortliche</li> </ul>
<b>Relatedness (Verbundenheit)</b> Die Verbindung zu anderen <ul style="list-style-type: none"> <li>klare Verantwortliche</li> <li>klare Verantwortliche</li> <li>klare Verantwortliche</li> <li>klare Verantwortliche</li> <li>klare Verantwortliche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>klare Verantwortliche</li> <li>klare Verantwortliche</li> <li>klare Verantwortliche</li> <li>klare Verantwortliche</li> <li>klare Verantwortliche</li> </ul>
<b>Fairness (Fairness)</b> Die Wertschätzung der eigenen Leistungen <ul style="list-style-type: none"> <li>klare Verantwortliche</li> <li>klare Verantwortliche</li> <li>klare Verantwortliche</li> <li>klare Verantwortliche</li> <li>klare Verantwortliche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>klare Verantwortliche</li> <li>klare Verantwortliche</li> <li>klare Verantwortliche</li> <li>klare Verantwortliche</li> <li>klare Verantwortliche</li> </ul>

**#DNO**

Das SCARF-Modell und entsprechende Verhaltensempfehlungen als praktischer Flyer. Zum Download [mit Schnittkante](#) oder [ohne Schnittkante](#). - © Andreas Diehl

## Reinventing Organizations selber lesen

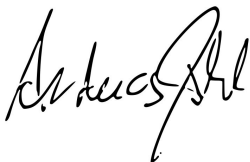
Reinventing Organizations gibt es in zwei Ausgaben. Die [ausführliche Buchform](#) (leider nicht als Hörbuch) und als wunderschön illustrierter Leitfaden, der die wichtigsten Konzepte zusammenfasst und mit tollen Illustrationen ergänzt. Ich kann vor allem den [illustrierten Leitfaden](#) sehr empfehlen, um die wichtigsten Konzepte von Reinventing Organizations kennenzulernen.

## Fazit - Reinventing Organizations ist Inspiration pur

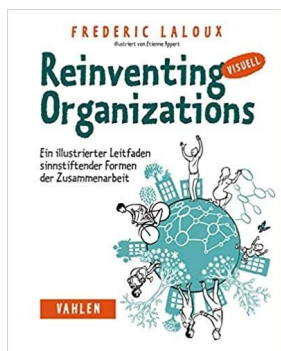
In meinen Augen stehen die meisten Organisationen heute zwischen einer sehr leistungsorientierten (**orangenen**) und pluralistischen (**grünen**) Weltsicht. In der Außendarstellung, auf Postern und den Bewerber-Broschüren postmodern, im Aufbau von Anreizsystemen sehr leistungsorientiert und mit einem Schuss Konformismus, wenn es um Organigramme, Titel und Funktionen geht.

Reinventing Organizations ist in meinen Augen ein Spiegel und Inspiration zugleich. Ein Spiegel, der Dir zeigt wie unreflektiert wir Praktiken der letzten Jahrhunderte in vermeintlich moderne Organisationsstrukturen übernehmen. Gleichzeitig auch eine Inspiration und ein Mutmacher, weil es Dir zeigt, dass es auch anders geht und das nicht nur eine "Träumerei" ist. Alles was es dafür braucht, sind der Glaube, dass Menschen mehr als "Mitarbeiter" sein wollen und den Mut damit anzufangen.

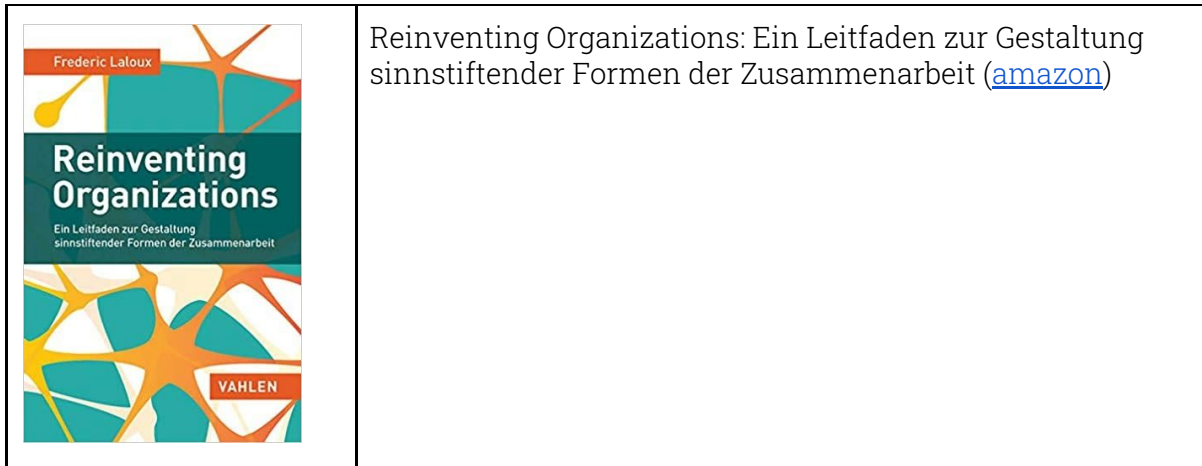
Viel Erfolg dabei.



### Reinventing Organizations:

	<p>Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit (<a href="#">amazon</a>)</p>
---	--





**Weiterführende Links und Artikel:**

- [Kostenfreie E-Books und Arbeitsmaterialien](#)
- [eLearnings für deine digitale Transformation](#)
- [Valve Handbook für neue Mitarbeiter](#)
- [Das Spotify Modell](#)
- Die offizielle [Webseite](#) von Reinventing Organizations mit [Videos](#), einem [WIKI](#) und einem [Diskussionsforum](#)

**Mit Andreas arbeiten:**

- [Die ersten Schritte zur Teal Organisation](#)