



*"Reinventing Organizations" von Frederic Laloux*  
Zusammenfassung von Marc Wethmar

Frederic Laloux (ein ehemaliger McKinsey-Berater) hat mit "Reinventing Organizations" DAS Grundlagenbuch für eine integrale Organisationsentwicklung verfasst. Ich habe das Buch mit wachsender Freude, ja Begeisterung gelesen. Die Breite und Tiefe seiner Analyse und Beschreibung ganzheitlich, selbst-organisierend und sinnerfüllend operierender Unternehmen ist einzigartig. Das Buch ist eine SCHATZKISTE für sinn- und wegsuchende Unternehmer, Führungskräfte und Berater!

Das Buch gliedert sich in drei Teile, plus Anhang.

Teil 1: Die historische und entwicklungstheoretische Perspektive

Teil 2: Die Strukturen, die Praxis und die Kultur GELBER Organisationen

Teil 3: Die Entstehung GELBER Organisationen

In Teil 1 gibt Laloux einen umfassenden Überblick über die historische Entwicklung von Organisationsstrukturen anhand Entwicklungsmodelle von Graves, Wilber, Cook-Greuter u.a. Er ordnet dabei den jeweiligen Stufen Farben zu, ähnlich aber nicht ganz identisch wie Spiral Dynamics.

In Laloux's Gliederung ist:

- ❖ ROT = Gewaltorganisation, z.B. Straßengang,
- ❖ BERNSTEIN = Machtorganisation, z.B. Kirche (Blau in SDI)
- ❖ ORANGE = Wissensbasierte Struktur, z.B. Multinationale Unternehmen,
- ❖ GRÜN = Werteorientierte Struktur, z.B. Southwest Airlines.
- ❖ GELB/CYAN = Ganzheitlich, evolutionär & synergistisch orientierte Strukturen

Laloux zeigt, dass sich Organisationen nach der jeweilig vorherrschenden "Weltsicht" entwickeln. Dabei berücksichtigt Laloux entsprechend dem AQAL-Modell der integralen Theorie die inneren wie äußeren, individuellen wie kollektiven Faktoren. Dieser Überblick ist wichtig, um zu verstehen, wie es zur Entstehung der neuesten, GELBEN Organisationsstruktur kommt.

Dies beschreibt Laloux in Teil 2. in dem es um die Strukturen, die Praxis und die Kultur „GELBER Organisationen“ geht. Dabei geht es im Wesentlichen um die drei Kernfaktoren:

- I. Selbst-Führung(auf allen Ebenen),
- II. Ganzheitliches Menschenverständnis
- III. Evolutionärer Sinn

Laloux beschreibt diese drei Kernfaktoren nicht nur konzeptionell, sondern auch empirisch anhand zwölf sehr unterschiedlicher Unternehmen: Von der global tätigen AES (USA, Energie Sektor, 40.000 Angestellte, global tätig) über BSO/Origin (Niederlande, IT-Consulting, 10.000 Angestellte, global tätig), Buurtzorg (Niederlande, Pflegesektor, 7000 Angestellte, non-profit), Patagonia (USA, Freizeitsektor, 1350 Angestellte), Morning Star (USA, Lebensmittelverarbeitung) bis hin zur deutschen ESBZ-Schule und der Klinik Heiligenfeld.

Dieses grosse Spektrum unterschiedlicher Organisationen zeigt, dass sich die „GELBE Entwicklung“ nicht auf wenige Sektoren beschränkt, sondern ein echter evolutionärer Entwicklungssprung in der Organisationsentwicklung ist. Laloux zeigt detailliert die unterschiedliche Ausgestaltung der 3 Kernfaktoren auf in den untersuchten Unternehmungen.

Auf die Bedingungen, Hindernisse und Herausforderungen bei der Entwicklung GELBER Organisationen geht Laloux in Teil 3 ein. Hier zeigt er eine detaillierte road map auf dem Weg zu ganzheitlich orientierten, selbst-entwickelnden und sinnerfüllten Unternehmen.

Er hat viele meiner Erfahrungen bestätigt mir aber auch neue Einsichten vermittelt. Laloux bestätigt die absolut entscheidende Rolle, die trotz allen Selbst-Managements die Führung eines GELBEN Unternehmens hat. Auch wenn das Führungsteam, oder der CEO (ein in diesem Bereich natürlich unpassender Begriff, aber, wie Laloux schreibt, in Ermangelung eines besseren verwendet er ihn) keine Weisungs-Entscheidungsbefugnis mehr hat/haben will – so ist diese Rolle für den “Raum der Entwicklung” und als Rollenmodell der neuen Kultur absolut entscheidend! In den Worten von Otto Scharmer (Theorie U): “The quality of results produced by any system depends on the quality of awareness from which people in the system operate”. Diese Aussage bestätigt auch Laloux in seiner Forschung in „GELBEN Unternehmen”.

> Amazon (english)

[http://www.amazon.de/gp/product/B00ICS9VI4/ref=as\\_li\\_ss\\_tl?ie=UTF8&camp=1638&creative=19454&creativeASIN=B00ICS9VI4&linkCode=as2&tag=markussikor-21](http://www.amazon.de/gp/product/B00ICS9VI4/ref=as_li_ss_tl?ie=UTF8&camp=1638&creative=19454&creativeASIN=B00ICS9VI4&linkCode=as2&tag=markussikor-21)

> Amazon (deutsch)

[http://www.amazon.de/Reinventing-Organizations-Gestaltung-sinnstiftender-Zusammenarbeit/dp/3800649136/ref=sr\\_1\\_2?ie=UTF8&qid=1431962777&sr=8-2&keywords=laloux](http://www.amazon.de/Reinventing-Organizations-Gestaltung-sinnstiftender-Zusammenarbeit/dp/3800649136/ref=sr_1_2?ie=UTF8&qid=1431962777&sr=8-2&keywords=laloux)

Oder über die website von Laloux: <http://www.reinventingorganizations.com>