

# **Reinventing Organizations ( nach Frédéric Laloux )**

von Eduard Meßmer

[www.solidarnosch.de](http://www.solidarnosch.de)

[info@solidarnosch.de](mailto:info@solidarnosch.de)

[t.me/solidarnosch](https://t.me/solidarnosch)

[ Video ] [https://www.youtube.com/watch?v=CzD2gpd\\_txc](https://www.youtube.com/watch?v=CzD2gpd_txc)

[ Website ] <http://www.reinventingorganizations.com/>

Es gibt schon viele Unternehmen, die im 21. Jahrhundert angekommen sind. Das sind Unternehmen mit fortgeschrittenen Unternehmensstrukturen mit grundlegend anderen Ansätzen wie in klassischen Unternehmen, um hier nur einige zu nennen (auch Non-Profit-Unternehmen): Heiligenfeld-Kliniken, Mondragón Corporación Cooperativa, Semco S/A, Wagner&Co Solartechnik, Sounds True, AES, ESBZ, Buurtzong, Morning Star, BSO/Origin, Sun Hydraulics, Ternary Software Corporation (USA). Diese Unternehmen sind nicht nur ökonomisch erfolgreich, sondern befriedigen die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter, von Kunden und Lieferanten. Ihnen gemeinsam ist, dass sie diesen Prinzipien unterliegen:

1. Self-Management (Selbstorganisation)
2. Wholeness (Ganzheitlichkeit)
3. Evolutionary purpose (Sinnhaftigkeit)

Die Strukturen und Mechanismen dieser Unternehmen bilden die Prinzipien ab, wie sie die Natur in komplexen Systemen anwendet: ohne Hierarchien, keine Ziele, keine Budgets und keine Pläne. Sie funktionieren selbstorganisierend und damit auch solidarisch. Die gute alte Pyramide (Hierarchie) funktioniert eher dort, wo in einer Organisation die Komplexität relativ niedrig ist. Wenn die Komplexität zu hoch wird, kann die Hierarchie damit nicht mehr umgehen. Das bekommt jeder zu spüren, der in einer solchen Hierarchie drin steckt. entwickelte Systemik, die Entscheidungsfindungen mit durch alle Ebenen hindurch gewünschter und partizipativen Beteiligungsmöglichkeiten“ in großen Netzwerken und vielschichtigen Unternehmen eine günstige Struktur gibt (vgl. Prinzipien der [Holokratie<sup>1</sup>](https://de.wikipedia.org/wiki/Holokratie)). Es soll jedoch hierbei niemand auf die Idee kommen, dass "alle oder keiner" etwas zu sagen haben oder alle bis zum Sankt-Nimmerleinstag diskutieren.

---

<sup>1</sup> <https://de.wikipedia.org/wiki/Holokratie>

Jeder Kreis wählt einen (oder mehrere) Vertreter in den nächsthöheren Kreis, dem er angehört (Rep-Link), und jeweils einen (oder mehrere) Vertreter in die unteren Kreise, die ihm angehören (Lead-Link). Auch das Entsenden in die Nachbar-Kreise und deren Integration kann sinnvoll sein. Diese Vertreter geben aktuelle Informationen aus dem Kreis, aus dem sie kommen, und vertreten dessen Interessen im oberen/unteren Nachbarkreis. Sie sind bei Entscheidungen in den Kreisen gleichberechtigt (d.h. ihre Stimme muss gehört und integriert werden).

Auf diese Weise ist die Kommunikation und das Feedback nicht nur von "oben" nach "unten" wie in hierarchischen Organisationen, sondern auch von den Ausführenden zu den Planern, Managern, etc., also zwischen allen Mitwirkenden gewährleistet. Es wird allen am Prozess beteiligten gleiches Gewicht gegeben, jedenfalls auf kommunikativer Ebene („Oft werden sogar die Nutzer gefragt und ihre Wünsche berücksichtigt“).

Komplexe Systeme (Beispiel: Biosysteme) funktionieren auf der ganzen Welt mit selbstorganisierenden Prinzipien, mit verteilter Intelligenz und mit verteilter Macht. Niemand käme auf die Idee mit einem Planungsstab die hoch komplexe Weltökonomie zu führen. Moderne Unternehmen sind jeweils ein Organismus, in dem die Teile, Mitarbeiter zusammenwirken, wie die 85 Milliarden Zellen in einem menschlichen Organismus zusammenarbeiten, kommen und gehen, funktionieren, ohne dass es ihnen eine

"Chefzelle" vorgibt. Ebenso funktionieren die Teilsysteme (Organe) des menschlichen Körpers, beispielsweise das Gehirn. Keine einzige ihrer Synapsen hat sich zur "Geschäftsführer-Synapse" ernannt. All diese komplexen Systeme haben Koordinations- oder Informationsaustauschmechanismen, aber niemanden der eine hoheitliche Defininitionsmacht besitzt. Dies löst Freiheit, Kreativität und eine Energie aus, die es in einem klassischen, hierarchischen System so nicht gibt. Hierarchien entstehen nur insoweit, als bei anstehenden Entscheidungen in einem Team, derjenige den Hut aufsetzt, der in dieser Gruppe zu einer bestimmten Frage Expertise oder was auch immer gerade gebraucht wird, einbringen kann. Das sind und müssen nicht immer die gleichen Personen im Team sein. Jede Entscheidung ist somit immer von der kollektiven Intelligenz des Unternehmens getragen.

Durch die Synthese von hierarchischer Führung und demokratischen Idealen vollziehen Unternehmen und Organisationen einen Quantensprung bei Effizienz und Dynamik. Es handelt sich um eine Organisationsform, die Mitarbeitern erlaubt, initiativ, kreativ und eigenverantwortlich zu arbeiten und das Unternehmen in einem co-kreativen Prozess mitzusteuern und so eine ganz neue Ebene von Effizienz zu erschließen. Das ermöglicht, geschickt in einer Welt zunehmender Komplexität und Ungewissheit zu navigieren.

Soziokratische Unternehmen berücksichtigen die Ganzheitlichkeit eines Menschen, nicht nur die immer noch vorherrschende Dominanz maskuliner Eigenschaften, welche auch die meisten Männer mehr als Maske als ihr wahres Wesen vor sich her tragen. Solche Unternehmen brechen mit dem Tabu und lassen beispielsweise zu, die Sinnfrage zu stellen: "Was machen wir hier eigentlich?" Alle Menschen tragen in sich einen emotionalen Teil, einen intuitiven Teil, einen rationalen Teil oder einen spirituellen Teil in uns. Wenn heute so viele Unternehmen leblos wirken, liegt das daran, dass diese ihr ganzes Leben in diese Unternehmen nicht mitbringen (dürfen). Tun sie es doch, gefährden sie in klassischen Unternehmen ihre Karriere. Menschen werden in klassischen Organisationen etwa auf 1/16.tel ihrer Ganzheitlichkeit reduziert, denn der Schwerpunkt liegt meist nur bei rationalen Aspekten. Es könnte sein, dass der Organisationserfolg dadurch in ähnlich drastischer Weise reduziert ist. Mittlerweile haben moderne Organisationen gelernt, Menschen in ihrer Ganzheitlichkeit zu nutzen und damit auch ganzheitlich ihre Ressourcen. Menschen im Unternehmen sind gefragt und es hört ihnen immer jemand zu.

Je eher die Angehörigen eines Unternehmens die Sinnfrage ihres Unternehmens zufrieden beantworten können, dahingehend dass ihr Unternehmen sinnvoll, d.h. solidarisch nach außen und innen, wie auch ökonomisch sinnvoll, auf dem Markt agiert

("Evolutionäre Sinnhaftigkeit"), wird das Konkurrenzprinzip nach innen und außen immer weniger Einfluss auf Menschen und Unternehmen haben.

Wenn Sie das Gefühl haben, dass Sie in ihrem Unternehmen an Grenzen stoßen, könnten Ihnen diese neuen Ideen, an der Natur angepasst, weiter helfen.