

Theoriearbeit

Reinventing Organizations & Change durch Co-Creation

Ein Vergleich.

vorgelegt am 30.08.2021

Kurs: WSFB 2020B

von

Denise Rose

denise.rose@gmx.de

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung	1
1.1 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	1
1.2 Einordnung und Abgrenzung.....	1
2 Theoretische Grundlagen.....	2
2.1 Auf den Punkt gebracht – Beobachtungsfokus der Werke.....	2
2.2 Festlegung von Unterscheidungskriterien sowie Definitionsbestimmungen	4
2.3 Darstellung zentraler Gemeinsamkeiten und Unterschiede beider Werke	5
2.4 Nutzen für Klienten und Berater	10
3 Limitierung der Theorien.....	11
4 Kritische Würdigung und Reflexion / Fazit	12
Anlagenverzeichnis	13
Literaturverzeichnis	21

Abbildungs- / Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Zitat von Jean-François Zobrist, CEO FAVI	4
Abbildung 2: Kategorien zum Vergleich der Werke Laloux und Bormann et al.....	4
Abbildung 3: Systemdiamant, Bormann et al.	8
Abbildung 4: Vier-Quadranten Modell, Ken Wilber.....	9

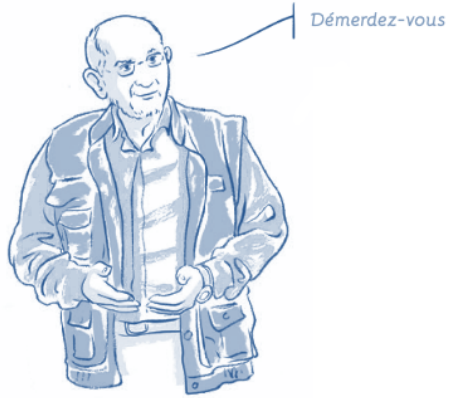


Abbildung 1: Zitat von Jean-François Zobrist, CEO FAVI¹

¹ Entnommen aus: Laloux (2016), S. 137

1 Einführung

1.1 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Das Werk „Reinventing Organizations – Ein Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit“, welches 2015 erschienen ist, wird bereits jetzt als „junger Klassiker“ der modernen Managementliteratur gesehen.² In der Produktbeschreibung ist zu lesen, dass es sich bei seinem Buch um ein Grundlagenwerk für integrale Organisationsentwicklung handelt und die Leser darin Handlungsempfehlungen und Impulse zur Gestaltung moderner Organisationen finden können.³

Im Rahmen der Ausbildung systemische Organisationsentwicklung wird das Grundwerkzeug und Verständnis für nachhaltige Veränderungen von Organisationen vermittelt. Das Werk „Change durch Co-Creation“ von Bormann et al. kann als Begleitbuch zur Vermittlung der Lehre hinzugezogen werden.

Diese Ausarbeitung beschäftigt sich mit dem Vergleich beider Werke: Inwiefern decken sich die Annahmen Laloux mit den Annahmen von Bormann et al.? Worin unterscheiden sie sich? Was kann an aus dem Vergleich der beiden Werke lernen?

Ziel der Ausführung ist es, einige Ansätze zu Antworten dieser Fragen herauszuarbeiten und so eine weitere Perspektive für Berater*innen zu eröffnen.

Zur Beantwortung dieser Fragen erfolgt zunächst durch das Festlegen von Kernfragen im Rahmen dieser Ausarbeitung eine Eingrenzung des Themas. Im Hauptteil der Ausarbeitung unter Gliederungspunkt 2 werden nach einer kurzen Vorstellung beider Werke Kriterien zur Unterschieds- und Gemeinsamkeitsbildung vorgestellt. Auf diese soll im Anschluss detailliert eingegangen werden. Die Anwendungsmöglichkeiten- / Empfehlungen für Berater und Klienten runden das zweite Kapitel ab. Die abschließenden Einheiten der Ausarbeitung zeigen mögliche Grenzen beider Werke auf und runden mit einer kritischen Betrachtung und der Darstellung eigener Lernerfahrungen ab.

1.2 Einordnung und Abgrenzung

Die vorliegende Ausarbeitung konzentriert sich auf einen Vergleich der Vorgehensweisen und Handlungsempfehlungen zur Organisationsentwicklung. Sie konzentriert sich auf den Inhalt (nicht auf die äußere Form, Schreibstil etc.) der beiden Werke und soll die folgenden Fragen beantwortet und miteinander verglichen:

² Vgl. hierzu bspw. Steffen (2019), S. 303 oder Cloots (2019), S. 19

³ Vgl. Verlag Franz Vahlen GmbH (2021):

<http://www.vahlen.de/productview.aspx?product=14174799&medium=print> (Abruf: 28.08.2021)

- Auf den Punkt gebracht: Wo liegt der Beobachtungsfokus des Werks?
- Was sind zentrale notwendige Gelingensbedingungen und Eckpfeiler zur Entwicklung von Organisationen?
- Welche Limitationen ergeben sich für die praktische Anwendbarkeit?

Inhalte, die in einem der beiden Werke überhaupt nicht thematisiert werden, werden nicht behandelt. So widmet sich Laloux beispielsweise ein gesamtes Kapitel der „Selbstführung“, wohingegen dieses Konstrukt bei Bormann et al. nicht thematisiert wird.

Zum Verständnis der vorliegenden Arbeit wird ein Grundverständnis der Organisationsentwicklungslehre von Bormann et al. vorausgesetzt. Dabei erhebt die Arbeit keinen Anspruch auf Vollständigkeit, da dies den Umfang der Arbeit deutlich überschreiten würde.

Zugunsten besserer Lesbarkeit wird zudem in der vorliegenden Projektarbeit von Personen in maskuliner Form gesprochen. Es beziehen sich allerdings alle Bezeichnungen auf alle Geschlechter.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Auf den Punkt gebracht – Beobachtungsfokus der Werke

Laloux beschreibt in seinem Werk grundlegende Annahmen über die integrale Organisationsentwicklung. Seine Annahmen basieren auf empirischen Untersuchungen von zwölf Organisationen, welche Merkmale sog. „evolutionärer Organisationen“ aufweisen. Die verdichteten Ergebnisse stellt er in seinem Werk da und unterteilt die Organisationsmerkmale in drei Hauptabschnitte: die *Selbstführung*, die *Suche nach Ganzheit* sowie *auf den evolutionären Sinn* hören. Nebst einer ausführlichen Darstellung jener Organisationsmerkmale widmet sich Laloux der Fragestellung, was notwendige Bedingungen für den organisationalen Wandel sind und wie bestehende Organisationen verändert werden können.

In Bormann's et al. Werk liegt der inhaltliche Fokus auf der Auseinandersetzung mit der Frage, *wie* Organisationen nachhaltig verändert werden können. Besondere Bedeutung erfährt hierbei die Co-Creation, die gemeinsame Erarbeitung von organisationalen Veränderungen. Darüber hinaus wird im Verlauf des Buches das WSFB-Beratungsformat beschrieben und dessen Modelle anhand von praktischen Beispielen skizziert.

Es stellt eine zentrale Unterscheidung der beiden Werke dar, dass Laloux Unternehmensstrukturen, Praktiken und Kulturen evolutionärer Organisationen ausdrücklich empfiehlt und damit eine „Richtung“, bzw. einen „Zielzustand“ angibt. Seine dargestellten Handlungsempfehlungen beziehen sich auf die Absicht, Organisationen in diese bestimmte Richtung zu verändern und legen sich somit auf einen erstrebenswerten, *besseren* und einen nicht erstrebenswerten, *schlechteren* Zustand fest. Beispielhaft sei genannt, dass Laloux' Untersuchungen der zukunftsweisenden Organisationen für die Aufgaben des Geschäftsführers „zwei neue und entscheidend wichtige Rollen“⁴ vorsehen, welche als Handlungsempfehlung beschrieben werden.

Laloux Handlungsempfehlungen beruhen auf drei zugrundeliegenden mentalen Modellen darüber, wie zukunftsgerichtete Organisationen gestaltet sind:

1. „Die Macht wird vervielfacht, wenn jeder Macht bekommt, und nicht nur ein paar Leute an der Spitze (Selbstführung).“⁵
2. „Die Macht wird mit mehr Weisheit angewendet, weil die Menschen mehr von sich selbst in die Arbeit einbringen (Ganzheit).“⁶
3. „Irgendwie findet alles seinen Platz, wenn Menschen ihre Macht und Weisheit mit der Lebenskraft der Organisation verbinden (evolutionärer Sinn).“⁷

So beschreibt Laloux' praktisch den ausgefüllten Systemdiamanten⁸ einer evolutionären Organisation. Er beschreibt, wie deren Organisationsstrukturen, Prozesse und Management- und Bewertungssysteme etc. aussehen und setzt diese in Vergleich zu aktuell vorherrschenden modernen Praktiken. Für weitere inhaltliche Ausführungen sei an dieser Stelle auf Laloux Werk ab S. 318ff. verwiesen.

Dem gegenüber steht das Werk von Bormann et al., welche mit ihren Inhalten keine Wertung über einen *besseren* organisationalen Zustand geben und dem folgend auch keinen Idealzustand von (Organisations-) Strukturen oder Praktiken empfehlen. Die Frage nach dem *besser* oder *schlechter* wird hier ersetzt durch die Frage, ob eine Maßnahme / eine Bedingung für die Annäherung an einen (selbst gewählten) Zielzustand *zweckdienlich* ist oder nicht. Die Basis des Buches folgt der Idee des Konstruktivismus.⁹ Danach ist die Wirklichkeit, welche Menschen mit ihren Sinnesorganen wahrnehmen, stets eine subjektive Konstruktion des Gehirns, da

⁴ Vgl. Laloux (2015), S. 239

⁵ Vgl. Laloux (2015), S. 287

⁶ ebd.

⁷ ebd.

⁸ Anm.: Zentrales Organisationsmodell des Buches von Bormann et al. Beschreibung ab S. 34ff.

⁹ Vgl. Bormann (2019), S. 29f.

Menschen über die Sinnesorgane selbst nur einen indirekten Zugang zur Wirklichkeit haben.¹⁰ Auf dieser Grundlage beruhend, erscheint die Frage nach dem pauschal *besser* oder *schlechter* als irreführend, da es nie *die eine* Wahrheit gibt.

Durch diese tragende grundsätzliche Differenz zwischen beiden Werke, richtet sich der Fokus dieser Ausarbeitung nicht auf das „*Wohin?*“ im Sinne eines inhaltlichen Zielbildes, sondern auf die Frage „*Wie* (kann organisationale Veränderung gestaltet werden)?“

2.2 Festlegung von Unterscheidungskriterien sowie Definitionsbestimmungen

Zur Strukturierung des Vergleiches werden im folgenden Abschnitt Unterscheidungskriterien festgelegt, die die Basis für die weiteren Ausführungen abbilden. An jenen Stellen, an denen Begriffsbestimmungen für ein tieferes Verständnis der Ausarbeitung sorgen, sollen nebst der Kategorienbildung bestimmte Begriffe kurz definiert werden.

Untenstehende Grafik veranschaulicht die Unterteilung in die Kategorien *Prinzipien von Organisationen*, *Kulturarbeit – Begriff und Notwendigkeit*, *zentrale Gelingensbedingung(en) zur Entwicklung von Organisationen* sowie *zentrale Organisationsmodelle*. Aufgrund des geringen Umfangs der Ausarbeitung werden im Hauptteil dieser Ausarbeitung lediglich die bedeutsamsten Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede erläutert. Ein umfassenderes Bild gibt die Tabelle in Anlage 2, in welcher Zitate beider Werke auch zu den grau hinterlegten Kategorien in Verbindung gebracht werden.





<p>Grundsätze von Organisationen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lebendiger Organismus (Laloux) ▪ Soziales System (Bormann et al.) 	
<p>Kultur und Kulturarbeit</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Begriffsbestimmung und Nutzung des Begriffs ▪ <i>Notwendigkeit von Kulturarbeit</i> 	
<p>Zentrale Gelingensbedingung(en) zur Entwicklung von Organisationen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Leitendes Management / Führungskräfte ▪ <i>Ganzheitlichkeit</i> ▪ Co-Creation und Entscheidungsfindung ▪ <i>Individualität in der Gestaltung von Veränderungsarchitekturen</i> ▪ <i>Fokus setzen</i> 	
<p>Zentrale(s) Organisationsmodell(e)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vier-Quadranten-Modell von Ken Wilber (Laloux) ▪ Systemdiamant (Bormann et al.) 	

Abbildung 2: Kategorien zum Vergleich der Werke Laloux und Bormann et al.¹¹

¹⁰ Vgl. Glaserfeld (1996), S. 22

¹¹ Eigene Darstellung

- **Mentale Modelle**

„Mentale Modelle sind unsere subjektiven Abbildungen der Wirklichkeit (...). Sie sind immer Vereinfachungen und helfen uns, unser Handeln zu orientieren und Entscheidungen zu treffen.“¹² Kollektive mentale Modelle sind dabei gemeinsam geteilte Glaubenssätze innerhalb eines sozialen Systems.¹³

An dieser Stelle sei angemerkt, dass im fortfolgenden der Ausführungen der Begriff mentale Modelle dem Begriff Glaubenssätze (Laloux) synonym gesetzt wird.

- **Co-Creation**

Co-Creation bedeutet die gemeinsame Gestaltung von Musterwechsel im Denken, Handeln und Entscheiden der Organisation.¹⁴

2.3 Darstellung zentraler Gemeinsamkeiten und Unterschiede beider Werke

Grundsätze von Organisationen



Um Antworten auf die Frage zu finden, auf welchem Grundverständnis die beiden Werke beruhen, oder – im übertragenen Sinne – auf welchem Wurzelwerk die Überlegungen fußen, eignet sich die Betrachtung der Annahmen über die Prinzipien von Organisationen.

Für Bormann et al. ist eine Organisation als **soziales System** zu betrachten, „in denen vieles selbstorganisiert geschieht und in denen typische, im Laufe der Zeit entstandene und oft unbewusst Spielregeln und Denkweisen das Handeln und Entscheiden der Menschen stark beeinflussen und für eine eigene Dynamik sorgen.“¹⁵ Für Laloux ist eine Organisation „ein **lebendiger Organismus** mit einer eigenen Lebenskraft.“¹⁶

Wenngleich Laloux Sprachstil von derer Bormann et al. abweicht, so kann dennoch geschlussfolgert werden, dass die grundsätzliche Perspektive der beiden Werke übereinstimmt.

Für Bormann et al. bestehen Organisationen im Wesentlichen aus **Entscheidungen**.¹⁷ Mit den Überschriften „Entscheidungen sind Teil des co-creativen Prozesses“¹⁸ sowie „Entscheidungsstrukturen unterstützen die Transformation“¹⁹ widmen sie den Entscheidungen ein gesamtes Kapitel.

¹² Bormann et al. (2019), S. 27

¹³ Vgl. Bormann et al. (2019), S. 28

¹⁴ Vgl. Bormann et al. (2019), S. 55

¹⁵ Bormann et al. (2019), S. 25

¹⁶ Laloux (2015), S. 232

¹⁷ Vgl. Bormann et al. (2019), S. 31

¹⁸ Bormann et al. (2019), S. 90

¹⁹ Bormann et al. (2019), S. 93

Laloux konstatiert im Gegensatz zu Bormann et al. zwar nicht, dass Organisationen aus Entscheidungen bestehen, rückt aber die Bedeutsamkeit von Entscheidungsfindungsprozessen in Unternehmen klar in den Fokus. So stellt Laloux bspw. fest, dass eine zentralisierte Entscheidungsfindung in einer komplexen Umwelt nicht funktionieren können.²⁰ Auf den Entscheidungsfindungsprozess wird an späterer Stelle dieser Ausarbeitung etwas tiefer eingegangen.

Zum tieferen Verständnis über die (Weiter-)Entwicklung von Organisationen beschreiben Bormann et al., dass Organisationen auf Selbsterhalt ausgerichtet sind.²¹ An dieser Stelle findet sich eine zentrale Unterscheidung zwischen den beiden Werken. Wohingegen Bormann et al. konstatieren, das Innere des Diamanten sei stets auf Selbsterhalt ausgerichtet, so scheint es, als ob für Laloux bei Organisationen, die „integral evolutionär“ arbeiten, das Innere des Diamanten, also die organisationale Identität, auf stetigen, evolutionären Wandel ausgerichtet ist.

Der Annahme von Laloux folgend scheinen jegliche Handlungsempfehlungen zum Change-Management für jene Organisationen nicht zielführend. So bspw. beschreiben Bormann et al. die Bedeutsamkeit der Führungsaufgabe darin, den Rahmen für Folgeentscheidungen bei Beteiligten zu gestalten, bei einer integral evolutionären Organisation weitestgehend als überflüssig. Denn in deren organisationalen Identität ist das Streben nach fortlaufender Veränderung ja bereits integriert.

Bormann et al. gehen dagegen davon aus, dass Selbstorganisation einen Rahmen braucht und „weder Beliebigkeit noch Basisdemokratie“²² bedeutet.

Allerdings gelte dies nicht für Organisationen, welche die integral evolutionäre Stufe noch nicht erreicht haben. Hier beschreibt Laloux, dass der Auslöser für die (Weiter-)Entwicklung von Organisationen „oft tiefe Lebenskrisen sind, die auf der gegenwärtigen Stufe keine Lösung finden.“²³ Diese Gedanken entsprechend den Annahmen Bormann et al. zum Lernen erster und zweiter Ordnung.

²⁰ Vgl. Laloux (2016), S. 59ff.

²¹ Vgl. Bormann et al. (2019), S. 47; S. 104

²² Bormann et al. (2019), S. 104

²³ Laloux (2015), S. 39

Kultur und Kulturarbeit

In der vorherrschenden Literatur liegt keine einheitliche **Begriffsbestimmung** vor. zum Begriff Kultur. Laloux führt an, dass Kultur beschreibt, wie die Arbeit gemacht wird. Zur Erläuterung nutzt er das Element Luft: „Besucher spüren sie [die Kultur], wenn sie die Räume einer Organisation betreten.“²⁴

Bormann et al. sehen von der Nutzung des Kulturbegriffs ab und sprechen von der organisationalen Identität eines Unternehmens (das Innere des Diamanten), welches sozusagen das Herz der Organisation ist.²⁵

Zentrale Gelingensbedingung(en) zur Entwicklung von Organisationen

Zur Frage nach den notwendigen Gelingensbedingungen, die den organisationalen Wandel ermöglichen, nennt Laloux zwei Personengruppen: das **leitende Management** und die **Eigentümer**: „Der einzige entscheidende Faktor ist (...) die Weltsicht, aus der die Leitung und der Eigentümer (...) handeln.“²⁶ Aus der Sicht Laloux kann „die Bewusstseinssebene einer Organisation nicht über die Bewusstseinssebene des Geschäftsführers“²⁷ hinausgehen.

Sowohl Laloux als auch Bormann et al. heben die zentrale Bedeutung der Geschäftsführung hervor. Wohingegen Laloux sich mit Worten wie „dahinter stehen“ und „Unterstützung“ eher wagt, konkretisieren Bormann et al. die Bedeutung des Managements. So beschreiben sie bspw., dass die Veränderungsenergie, bestehend aus Mitteln, Macht und Motivation an dieser entscheidenden Stelle vorhanden sein sollte.²⁸

In Bezug auf die Rolle von **Führungskräften** haben Bormann et al. und Laloux gegensätzliche Annahmen. Wohingegen für Bormann et al. eine Gelingensbedingung in einer engagierten Führung liegt, welche neben dem Willen für den Wandel auch den notwendigen Rahmen zur Verfügung stellt,²⁹ hält Laloux zwar eine kritische Masse an Führungskräften zur Unterstützung für hilfreich, aber nicht für notwendig.³⁰

Ein für Bormann et al. sehr wichtiges Element zur Entwicklung von Organisationen lässt sich bereits im Titel ihres Werkes „Change durch **Co-Creation**“ erahnen: „Der Schlüssel

²⁴ Laloux (2015), S. 225

²⁵ Vgl. Bormann et al. (2019), S. 39

²⁶ Laloux (2015), S. 235f.

²⁷ Laloux (2015), S. 238

²⁸ Vgl. Bormann et al. (2019), S. 96ff.

²⁹ Vgl. Bormann et al. (2019), S. 84

³⁰ Vgl. Laloux (2015), S. 235f.

für erfolgreiche Transformationsprozesse (...) liegt darin, die Prinzipien der Co-Creation anzuwenden.³¹ Auch Laloux hebt an mehreren Stellen seines Buches die Bedeutung von gemeinsamer Erarbeitung sowie gemeinsamer **Entscheidungsfindung** hervor. So beschreibt er bspw., dass man bei der Gründung einer Organisation viel Zeit für gemeinsame Gespräche und die gemeinsame Erarbeitung von Eckpfeilern für die Zusammenarbeit nehmen soll, da diese Gespräche bereits die Kultur des Unternehmens an sehr früher Stelle formen.³²

Dass die „Intelligenz der Organisation“³³ zu nutzen sei, ist eine geteilte Annahme von Bormann et al. und Laloux. Eine Unterscheidung findet sich in der Beantwortung der Frage, welche Anzahl an Organisationsmitgliedern in Entscheidungsprozesse miteinbezogen werden sollten. So sagen Bormann et al., dass der Einbezug aller Organisationsmitglieder nicht möglich sei. Es ginge eher darum, „möglichst viele Keyplayer (...) einzubeziehen.“³⁴ Laloux sieht dies anders: „Was ist mit Entscheidungen, die jeden in der Organisation betreffen? Naja ... dann müssen alle um Rat gefragt werden!“³⁵ Dieser Aussage nachfolgend wird ein Praxisbeispiel aufgeführt, in dem zum Treffen einer Entscheidung 9.000 Menschen einbezogen werden.

Zentrale(s) Organisationsmodell(e)

In beiden Werken werden zentrale Organisationsmodelle vorgestellt, welche zur Orientierung und als Arbeitsgrundlage dienen. In den Ausarbeitungen von Bormann et al. steht der sog. „**Systemdiamant**“³⁶ im Mittelpunkt der Betrachtungen, welcher in der u. s. Abbildung dargestellt ist.

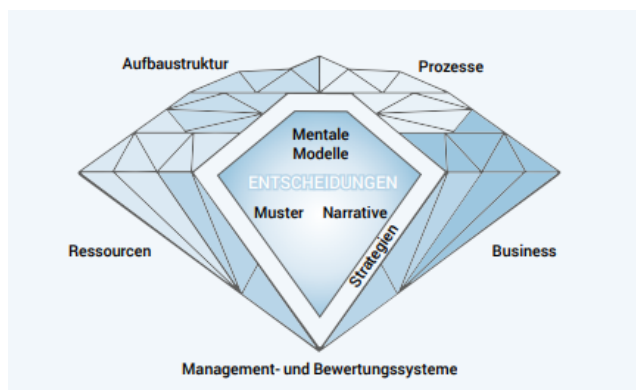


Abbildung 3: Systemdiamant, Bormann et al.³⁷

³¹ Bormann et al. (2019), S. 53

³² Vgl. Laloux (2015), S. 259

³³ Bormann et al. (2019), S. 106

³⁴ Bormann et al. (2019), S. 106

³⁵ Laloux (2016), S. 70

³⁶ Anm.: Ausführliche Beschreibung des Modells in Bormann et al. (2019), S. 34ff.

³⁷ Entnommen aus: Bormann et al. (2019), S. 35

Laloux arbeitet mit dem **Vier-Quadranten-Modell** von Ken Wilber (siehe Abbildung 4).³⁸

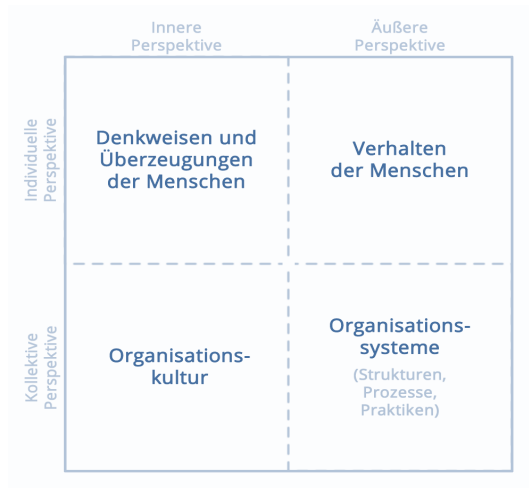


Abbildung 4: Vier-Quadranten Modell, Ken Wilber³⁹

Aufgrund der Limitierungen der Ausarbeitung wird von einer ausführlichen Erklärung beider Modelle abgesehen. Der Fokus soll auf die Darstellung von Unterscheidungen und Gemeinsamkeiten der Modelle liegen.

Das Vier-Quadranten-Modell setzt die Innen-Perspektive und die Außen-Perspektive in Beziehung zur individuellen und kollektiven Perspektive. Die Hauptaussage des Modells ist, dass es drei Wege gibt, neue kulturelle Elemente in einer Organisation zu implementieren und die Organisationskultur (kollektive, innere Perspektive) zu gestalten. Erstens durch die Umsetzung von Praktiken, die das neue Verhalten fördern (Organisationssysteme – äußere, kollektive Perspektive), zweitens durch den Einsatz vorbildhaften Verhaltens von Key Akteuren (individuelle, äußere Perspektive) und drittens durch Maßnahmen, welche die einzelnen Organisationsmitglieder mit ihren eigenen Glaubenssätzen bekannt macht und diese in die Reflektion bringt (individuelle, innere Perspektive).

Stellt man den Vergleich zum Systemdiamanten auf, so kann man Analogien zwischen dem Quadranten rechts unten (Organisationssysteme) und den äußeren Bestandteilen des Systemdiamanten (Aufbaustruktur, Prozesse etc.) erkennen. Darüber hinaus konzentriert sich das Vier-Quadranten Modell allerdings auf individuelle, personale Glaubenssätze, wohingegen sich das Innere des Systemdiamanten stets auf kollektive, organisationale mentale Modelle bezieht.

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass der Systemdiamant nebst den internen Faktoren einen Bezug zur Umwelt herstellt: „Selbstverständlich agieren Organisationen

³⁸ Anm.: Ausführliche Beschreibung des Modells in Laloux (2015), S. 227ff.

³⁹ Entnommen aus: Laloux (2015), S. 233

als soziale Systeme nicht in einem luftleeren Raum. Sie müssen vielmehr immer im Verhältnis zu den für sie überlebensrelevanten Umwelten gesehen werden – in unserem System-Diamanten vereinfacht als „Umwelt“ beschrieben. (...) Jede Organisation hat die für sie jeweils überlebensrelevanten Umwelten.“⁴⁰

Zwar wird der Bezug zur Umwelt im Vier-Quadranten-Modell nicht beschrieben. Allerdings widmet Laloux sein gesamtes erstes Kapitel der Erläuterung von entwicklungsgeschichtlichen Perspektiven und stellt so den Bezug zwischen Umwelt und dominierenden Verhaltensweise und Werten in Organisationen her (Rückgriff auf Stufentheorien).⁴¹

Abschließend soll die für diese Ausarbeitung zentralste Unterscheidung der Anwendung von Organisationsmodellen getroffen werden. Wohingegen Bormann et al. das Modell „leer“ präsentieren und lediglich durch Veranschaulichungsbeispiele mit Leben füllen, „füllt“ Laloux im Rahmen seines Werkes sozusagen den Ziel-Systemdiamanten im Kapitel 2 „Die Strukturen, Praktiken und Kulturen evolutionärer Organisationen“ aus. Anders gesagt: Er beschreibt die organisationale Identität von integral evolutionären Organisationen, inklusive Formen der Entscheidungsfindung, der Aufbauorganisation und Bewertungssystemen. Da für Laloux das Zielbild bereits feststeht, finden sich in seinem Werk (im Gegensatz zu Bormann et al.) auch keine Arbeitswerkzeuge, die den Berater darin unterstützen, ein Problem- und Zielbild⁴² zu finden, oder den Business-Impact⁴³ eines Vorhabens herauszuarbeiten.

2.4 Nutzen für Klienten und Berater

Da beide betrachteten Werke unterschiedliche Ziele mit unterschiedlichen Ansätzen folgen, fällt auch der Nutzen für Klienten und Berater unterschiedlich aus.

Laloux Inhalte können Lesende darin unterstützen, Impulse für die Suche nach neuen, modernen Organisationsformen zu finden. Zudem ermöglicht Laloux es dem Lesenden, sich Gedanken über den evolutionären Entwicklungsstand der eigenen Organisation zu machen und unterstützt so bei der Einordnung bestimmter vorherrschender Handlungsstränge der Organisation.

Darüber hinaus helfen Laloux Schilderung der entwicklungsgeschichtlichen Perspektiven systemisch zu denken und zeigt auf, dass je nach Umgebungsvariablen unterschiedliche Wertesysteme zweckdienlich waren / sind.

⁴⁰ Bormann et al. (2019), S. 44

⁴¹ Vgl. Laloux (2015), S. 11ff

⁴² Vgl. Bormann et al. (2019), S. 126ff.

⁴³ Vgl. Bormann et al. (2019), S. 138

Zusammengefasst kann Laloux Werk als nützliche Inspirationsquelle für alternative Formen der Zusammenarbeit in Organisationen bezeichnet werden.

Im Werk von Bormann et al. wird nützliches Handwerkszeug zur Führung, Unterstützung und Förderung nachhaltiger Veränderungsvorhaben vermittelt. Es liefert solide und praxisnahe Modelle und Tipps, um dem Wandel entweder in der eigenen Organisation oder in der Rolle als externer Berater zu unterstützen. Mit ihrem Modell des Systemdiamanten tragen sie wesentlich zu einem systemischen Verständnis bei und leiten dazu an, sich mit dem Kern des Unternehmens, der organisationalen Identität, zu beschäftigen.

Die vorliegende Ausarbeitung kann Lesende darin unterstützen, Klarheit über die unterschiedlichen Ansätze beider Werke zu erhalten. Sie kann darüber hinaus als Entscheidungsvorlage dienen, welches der beiden Werke für eine vorhandene Fragestellung zweckdienlichere Antworten erwarten lässt.

3 Limitierung der Theorien

Zwar können die Ausführungen von Laloux zahlreiche Anregungen geben, neu zu denken. Verfechter des Konstruktivismus dürften an seinen Ausarbeitungen allerdings kritisieren, dass, wie im Gliederungspunkt 2.1 geschildert, ein „besseres“ Bild gezeichnet wird, welches dem „schlechteren“ vorzuziehen sei. Darüber hinaus scheinen die Äußerungen von Laloux ein teilweise utopisches Bild zu zeichnen, was zu Lasten der Praxistauglichkeit geht.

Personen, welche auf der Suche nach neuen Inspirationen für moderne Formen der Zusammenarbeit sind, werden bei Laloux mehr finden als bei Bormann et al. Wer allerdings vor der Umsetzung eines Veränderungsvorhabens steht und hierzu eine Unterstützung zur Projektplanung, -Architektur und -Umsetzung sucht, für den ist das Werk Change durch Co-Creation als hilfreicher einzuordnen.

Gemein ist beiden Werken, dass sie das echte „Tun“ hin zu einer organisationalen Änderung dem Lesenden überlassen. So zitiert Laloux den CEO eines Automobilzulieferers auf die Frage, wie genau man eine bestehende Organisation transformieren kann treffend: „Démerdez-vous.“, zu deutsch im übertragenen Sinne: „Du musst es selbst herausfinden!“⁴⁴

⁴⁴ Laloux (2016), S. 137

4 Kritische Würdigung und Reflexion / Fazit

Ziel dieser Ausarbeitung war es, die beiden Werke inhaltlich miteinander zu vergleichen und sowohl zentrale Unterschiede als auch Gemeinsamkeiten herauszuarbeiten.

Bedeutsamste Erkenntnis zur ersten Kernfrage: „Wo liegt der Beobachtungsfokus des Werks?“ war, dass Laloux, im Gegensatz zu Bormann et al., stets einen anzustrebenden Zielzustand beschreiben. Bormann et al. dagegen greift zum Zwecke der Veranschaulichung zwar auf Praxisbeispiele zurück, bewertet diese allerdings nicht als „gut“ oder „schlecht“.


Die zweite Kernfrage nach den zentralen Gelingensbedingungen und Eckpfeilern zur Entwicklung von Organisationen wurde im Hauptteil dieser Ausarbeitung ausführlich, aber nicht erschöpfend, behandelt (siehe Gliederungspunkt 2.3). Hierbei wurde deutlich, dass beide Werke trotz unterschiedlichem Beobachtungsfokus übereinstimmende Annahmen über die Gelingensbedingungen organisationalen Wandels haben. Betreffend hierzu war besonders einprägsam, dass in beiden Werken die Rolle des leitenden Managements hervorgehoben wurde, über Entscheidungsfindungsprozesse geschrieben wurde und sich Gedanken der Co-Creation nicht nur im Werke Bormann et al., sondern auch in Laloux Ausführungen finden.

Die dritte Frage nach den Limitationen für die praktische Anwendbarkeit wurde kurz umrissen, allerdings nicht erschöpfend beantwortet. Zusammengefasst scheint die größte Kritik an Laloux die fehlende Umsetzbarkeit / Praxisnähe zu sein.

Abschließend lässt sich sagen, dass sich durch die Kombination beider Werke mit ihren unterschiedlichen Ansätzen sehr hilfreiche Impulse und Ideen ergeben. Reinventing Organizations öffnet den Blick für neue, alternative Herangehensweisen, um vom „mehr des Gleichen“ abzukommen. Zudem zeichnen die Ideen von Laloux ein motivierendes Bild von der Zukunft, welches den Lesenden in Tatendrang versetzt. Die Lektüre von Bormann et al. zeigt auf, welche Eckpfeiler bei einem organisationalen Wandel zu beachten sind und vermittelt ein ganzheitliches Verständnis für Change-Management. Im (Arbeits-)Alltag sind die Inhalte von Change durch Co-Creation tagtäglich anwendbar und durch Laloux Schilderungen wird dazu beigetragen, häufiger den Status quo zu hinterfragen und nach alternativen, kreativen Wegen zu suchen.


Anlagenverzeichnis


<u>Anlagen-Nr.</u>	<u>Benennung</u>	<u>Seiten</u>
1	Gegenüberstellung beider Werke	14-20



Thema	Reinventing Organizations	Change durch Co-Creation
<p>Grundsätze von Organisationen</p>  <p>Lebendiger Organismus / soziales System</p>	<p>„Aus einer integralen evolutionären Perspektive ist eine Organisation ein lebendiger Organismus mit einer eigenen Lebenskraft.“ Laloux (2015), S. 232</p>	<p>Organisation als soziales System: „Organisationen sind soziale Systeme, in denen vieles selbst organisiert geschieht und in denen typische, im Laufe der Zeit entstandene und oft unbewusste Spielregeln und Denkweisen das Handeln und Entscheiden der Menschen stark beeinflussen und für eine eigene Dynamik sorgen.“ Bormann et al. (2019), S. 25</p>
Entscheidungen	<p>Entscheidungen: Rückt die Bedeutsamkeit von Entscheidungsfindungsprozessen in Unternehmen klar in den Fokus. So stellt Laloux bspw. fest, dass eine zentralisierte Entscheidungsfindung in einer komplexen Umwelt nicht funktionieren können. Laloux (2016), S. 59ff.</p>	<p>„Organisationen sind soziale Systeme, die aus Entscheidungen bestehen.“ Bormann et al. (2019), S. 31</p> <p>„Organisationen bestehen im Wesentlichen aus Entscheidungen und aus den Spielregeln, nach denen diese Entscheidungen zustande kommen.“ Eigenes Kapitel zu Entscheidungen mit der Überschrift „Entscheidungen sind Teil des co-kreativen Prozesses.“ sowie „Entscheidungsstrukturen unterstützen die Transformation.“ Bormann et al. (2019), 90ff.</p>
Selbsterhalt	<p>Selbsterhalt: „Forschungen zeigen, dass der Auslöser für vertikale Entwicklung oft tiefe Lebenskrisen sind, die auf der gegenwärtigen Stufe keine Lösung finden.“ Laloux (2015), S. 39</p>	<p>Prinzipien: „Das innere des System-Diamanten ist auf Selbsterhalt ausgerichtet.“ Bormann et al. (2019), S. 47 sowie Bormann et al. (2019), S. 104</p>


⁴⁵ Eigene Darstellung

<p>Neue Organisationen</p> <p>Interessantes Zitat</p>	<p>Laut Laloux ist es leichter, die empfohlenen Prinzipien gleich in einer neu zu gründenden Organisation anzuwenden, als eine bereits bestehende zu verändern. „Die Erfahrung zeigt auch, dass es einfacher ist, gleich mit evolutionären Prinzipien zu beginnen, als eine schon bestehende Struktur mit all ihrer Geschichte und den Lasten der Vergangenheit zu verändern.“</p> <p>„Der wahre Genius von Organisationen: Sie können Menschen als Gruppe dazu verhelfen, über sich hinauszuwachsen und Ergebnisse zu erreichen, die sie allein nie geschafft hätten. Dies ist eine hoffnungsvolle Einsicht in eine Zeit, in der wir das Bewusstsein postmoderner und integraler Organisationen brauchen, um damit zu beginnen, die Welt von den Wunden der Moderne zu heilen.“ Laloux (2015), S. 42</p>	<p>Da sich bei einer neuen Organisation ein neues soziales System bildet und somit noch keine kollektiven Narrativen vorherrschen, scheint die Einschätzung von Laloux plausibel und widerspricht nicht den Gedanken aus Borrmanns Buch.</p>
<p>Kultur und Kulturarbeit</p>  <p>Begriffsbestimmung und Nutzung des Begriffs</p> <p>Notwendigkeit von Kulturarbeit</p>	<p>Begriffsbestimmung: Laloux benutzt den Begriff „Kultur“. Sie beschreibt, wie die Arbeit gemacht wird. Metapher der „Luft“: „Besucher spüren sie, wenn sie die Räume einer Organisation betreten.“ Laloux (2015), S. 225</p> <p>„In selbstführenden Strukturen ist die Kultur gleichzeitig weniger notwendig und wirksamer als in herkömmlichen Organisationen. Weniger notwendig, weil die Kultur nicht dafür gebraucht wird, die Schwierigkeiten zu überwinden, die durch die</p>	<p>Begriffsbestimmung: Bormann et al. nutzen den Kulturbegriff nicht. Sie sprechen von der organisationalen Identität von Organisationen (das Innere des Diamanten), welches das Herz des Unternehmens ist. Bormann et al. (2019), S. 39</p> <p>„Aus unserer Sicht muss die Einführung einer solchen neuen Strategie zwingend mit einem aktiv gemanagten Veränderungsprozess einhergehen, um das entstandene Spannungsfeld</p>

	<p>Hierarchie entstehen. Und aus dem gleichen Grund auch wirksamer – keine Energie wird verschwendet, um gegen die Struktur zu kämpfen.“ Laloux (2015), S. 229</p> <p>Laloux beschreibt das Veränderungsmanagement innerhalb moderner Organisationen als „ein ganzes Arsenal von Werkzeugen des Veränderungsmanagements, um die Organisation dazu zu bringen, sich von A nach B zu verändern.“ Laloux (2015), S. 322</p> <p>Dem gegenüber konstatiert er, dass „Veränderung (...) kein relevantes Thema mehr [ist], weil sich die Organisationen ständig von innen her anpassen.“ Laloux (2015), S. 322</p>	<p>zwischen „außen“ und „innen“ weitgehend aufzulösen.“ Bormann et al. (2019), S. 44</p> <p>„Das Beispiel zeigt, dass es aus Führungsperspektive nicht ausreicht, eine Entscheidung zu treffen und das Treffen von Folgeentscheidungen der (Selbst-) Organisation zu überlassen. Selbstorganisation braucht einen Rahmen und bedeutet weder Beliebigkeit noch Basisdemokratie.“ Bormann et al. (2019), S. 104</p>
<p>Zentrale Gelingensbedingungen</p>  <p>Leitendes Management</p>	<p>Darstellung von zwei notwendigen Gelingensbedingungen: 1. Das leitende Management, 2. Eigentümer</p> <p>„Der einzige entscheidende Faktor ist also die Weltsicht, aus der die Leitung und der Eigentümer oder der Vorstand der Organisation handeln.“ Laloux (2015), S. 263</p> <p>„Die allgemeine Regel scheint zu sein, dass die Bewusstseins Ebene einer Organisation nicht über die Bewusstseins Ebene des Geschäftsführers hinausgehen kann.“ Laloux (2015), S. 238</p> <p>„Wenn der Geschäftsführer nicht dahinter steht, dann sollte niemand Zeit und Energie in dieses Projekt investieren.“ Laloux (2015), S. 265</p>	<p>„Veränderung gestalten – Kernaufgabe von Führung“ Bormann et al. (2019), S. 96</p> <p>Aufgaben des Managements: 1. „Für Dringlichkeit und Klarheit sorgen“ Bormann et al. (2019), S. 97 2. Veränderungsenergie einbringen und Strukturrahmen aufrechterhalten Bormann et al. (2019), S. 98</p>

<p>Führungskräfte</p>	<p>Kritische Masse an Führungskräften zur Unterstützung hilfreich, aber keine Notwendigkeit Laloux (2015), S. 235f.</p>	<p>„Co-Creation und Musterwechsel brauchen eine engagierte Führung, die den Musterwechsel will und genau dafür den Rahmen zur Verfügung stellt und sich die für den Musterwechsel notwendige Zeit nimmt (...).“ Bormann et al. (2019), S. 84</p> <p>Nach getroffenen Basisentscheidungen ist es die Aufgabe von Führung, den weiteren Prozess so zu gestalten, dass die Folgeentscheidungen von weiteren Beteiligten getroffen werden können. Bormann et al. (2019), S. 102</p>
<p>Zentrale Gelingensbedingungen</p>  <p>Ganzheitlichkeit</p>	<p>Prinzip der Ganzheitlichkeit: „Harte“ und „weiche“ Faktoren arbeiten Hand in Hand zusammen. Laloux (2015), S. 234</p> <p>„In Kreisen der Organisationsentwicklung gibt es den Glauben, dass sich alles zum Guten wenden wird, wenn die Führenden mit mehr Bewusstheit handeln. Diese Vorstellung ist aber zu stark vereinfacht. Durch bewusstere Führungskräfte entstehen nicht automatisch bewusstere Organisationen. Es müssen auch Strukturen, Praktiken und Kulturen eingeführt werden, die die Machtverteilung ändern, den Menschen ermöglichen, als ganzes Selbst präsent zu sein, und die Verwirklichung des Sinnes der Organisation ins Zentrum zu stellen.“ Laloux (2015), S. 257</p>	<p>Das zentrale Organisationsentwicklungsmodell, der Systemdiamant, greift den Aspekt der Ganzheitlichkeit auf und bringt „harte“ und „weiche“ Faktoren in den Zusammenhang.</p>

<p>Zentrale Gelingensbedingungen</p>  <p>Co-Creation und Entscheidungsfindung</p>	<p>„Was ist mit Entscheidungen, die jeden in der Organisation betreffen? Naja ... dann müssen alle um Rat gefragt werden!“ Laloux (2016), S. 70</p> <p>„Die Mitgründer müssen sich mit dem Sinn der Organisation verbunden fühlen, und sie müssen bereit sein, evolutionäre Arbeitsweisen zu unterstützen. Es ist ratsam, dass Sie ausreichend Zeit für das Gespräch über diese Themen reservieren. Die Tiefe, die Sie in diesen Gesprächen erreichen, wird einen Standard für die Art der Gespräche setzen, die Sie im Weiteren der Organisation als normal ansehen werden. Somit formen Sie die Kultur der Organisation schon zu einem Zeitpunkt, wo es sie noch gar nicht gibt.“ Laloux (2015), S. 259</p>	<p>Der Schlüssel für erfolgreiche Transformationsprozesse (...) liegt darin, die Prinzipien der Co-Creation anzuwenden. Bormann et al. (2019), S. 53</p> <p>„Die Intelligenz der Organisation nutzen“ Bormann et al. (2019), S. 106</p> <p>„Es geht (...) nicht darum, alle zu fragen und alle mitentscheiden zu lassen. Das wäre in einem großen Unternehmen nicht möglich. Es geht darum, möglichst viele Keyplayer (...) einzubeziehen (...).“ Bormann et al. (2019), S. 106</p> <p>Entspricht Gedanken der Vergemeinschaftung Bormann et al. (2019), S. 31</p>
<p>Zentrale Gelingensbedingungen</p>  <p>Individualität in der Gestaltung von Veränderungsarchitekturen</p>	<p>Innerhalb der empfohlenen „Leitplanken“ zur Emergenz evolutionärer Organisationen empfiehlt Laloux, auf die „Bedürfnisse der Organisation“ zu hören und entsprechend individuell zu agieren.</p>	<p>„Standardisierte Veränderungsarchitekturen sind ein wesentlicher Grund dafür, dass so viele Veränderungsvorhaben ihre Ziele nicht erreichen. Konzipieren Sie deshalb Ihre</p>

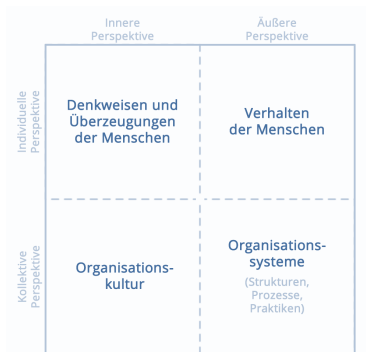
	Laloux (2015), S. 266	Veränderungsarchitektur individuell (...). Bormann et al. (2019), S. 232
<p>Zentrale Gelingensbedingungen</p>  <p>Fokus setzen</p>	<p>Laloux empfiehlt, einen Fokus zu setzen: „Aber die Annahme aller (...) Prinzipien auf einmal könnte die Organisation überfordern und dem natürlichen Rhythmus der Veränderung widersprechen.“ Laloux (2015), S. 266</p>	<p>In mehreren Abschnitten des Werkes wird dem Berater empfohlen, sich auf das Wesentliche zu fokussieren. (vgl. hierzu bspw. Bormann et al. (2019), S. 112) Auch in den empfohlenen Arbeitsinstrumenten findet eine Fokussierung statt. Ein Beispiel hierzu ist die zentrale organisationale Herausforderung: „Einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren (...) ist, (...) das „Problem hinter dem Problem“ zu erkennen.“ Bormann et al. (2019), S. 177</p>

Zentrale Organisationsmodelle / Tools



Vier-Quadranten Modell vs. Systemdiamant

Vier-Quadranten Modell
Laloux (2015), S. 227ff.

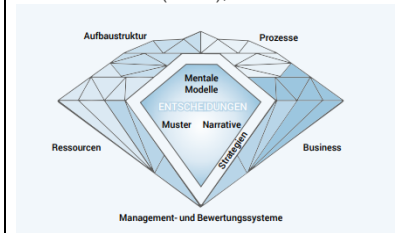


„Es gibt drei Wege, um dabei zu helfen, neue kulturelle Elemente zu implementieren: durch Praktiken, die das damit verbundene Verhalten fördern, durch Vorbilder mit moralischer Autorität und durch die Schaffung eines Raumes, in dem die Menschen untersuchen können, inwieweit ihre eigenen Glaubenssätze die neue Kultur unterstützen oder schwächen.“
Laloux (2015), S. 234

Bezug zur Umwelt

Gesamtes erstes Kapitel stellt den Bezug zwischen Umwelt und dominierenden Verhaltensweisen und Werten in Organisationen her.

Systemdiamant
Bormann et al. (2019), S. 34ff.



Rot-/ Grün-Modell
Bormann et al. (2019), S. 126ff.

Business-Impact
Bormann et al. (2019), S. 133ff
„Das Herausarbeiten des Business Impacts erhöht (...) die Erfolgsaussichten (...) beträchtlich.“
Bormann et al. (2019), S. 138

„Selbstverständlich agieren Organisationen als soziale Systeme nicht in einem luftleeren Raum. Sie müssen vielmehr immer im Verhältnis zu den für sie überlebensrelevanten Umwelten gesehen werden – in unserem System-Diamanten vereinfacht als „Umwelt“ beschrieben. (...) Jede Organisation hat die für sie jeweils überlebensrelevanten Umwelten.“
Bormann et al. (2019), S. 44

Literaturverzeichnis

Artikel und Bücher

Bormann, H.-W.; Benfer, M.; Bormann, G. (2019): Change durch Co-Creation. So verdoppeln Sie den Erfolg Ihrer Transformationsprojekte. 2019, Frankfurt am Main.

Clouts, A. (2019): Zukunft der Arbeit – Perspektive Mensch. Aktuelle Forschungserkenntnisse und Good Practices. 2019, Wiesbaden.

Glaserfeld, E. (1996): Radikaler Konstruktivismus. Ideen, Ergebnisse, Probleme. o. O., 1996.

Laloux, F. (2015): Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. 2015, München.

Laloux, F. (2016): Reinventing Organizations visuell. Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. 2016, München.

Steffen, A. (2019): Menschen und Organisationen im Wandel. Ein interdisziplinärer Werkzeugkasten für Veränderungsprozesse. 2019, Berlin u.a.

Internetquellen

Verlag Franz Vahlen GmbH (2021): URL:
<http://www.vahlen.de/productview.aspx?product=14174799&medium=print> (Abruf:
28.08.2021.