



# Auf dem Weg zum evolutionären Unternehmen

## Barrieren der Transformation und deren Abbau – ein Leitfaden für erste Schritte in der Praxis

Immer mehr Menschen verspüren den Drang, Unternehmen in Richtung einer evolutionär geprägten und sich entwickelnden Organisation zu führen. Allerdings behindern starke Barrieren diese Transformation – oder unterbinden sie sogar. Der vorliegende Beitrag führt zunächst in die Integrale Philosophie ein und, darauf aufbauend, in das von Frederic Laloux im Buch „Reinventing Organizations“ eingeführte Konzept der evolutionären Organisationen. Die drei Leitideen evolutionärer Organisationen, nämlich Wholeness, Selbstmanagement und evolutionärer Sinn, werden aufgegriffen und weitergeführt. Ziel ist es, Ansätze zu erläutern, wie Organisationen mit Barrieren umgehen und diese abbauen können.



In Zeiten, in denen aufgrund des Fachkräftemangels und der sich immer weiter wandelnden Weltansichten der in den Organisationen arbeitenden Individuen das Personal als wichtigste Ressource verstärkt in den Fokus rückt, wird das Change Management zu einem immer wichtigeren Thema.

#### DIE AUTOREN



**MATHIS THIELE, B. A.** ▶ arbeitet als Multiprojektmanager beim Bremer IT-Consulting-Unternehmen MERENTIS GmbH. Im Rahmen seines Studiums „Management im Handel“ an der Hochschule Bremen lernte er den Ansatz evolutionärer Unternehmen kennen und vertiefte ihn in seiner Abschlussarbeit.



**PROF. DR.-ING ANNE SCHWEIZER** ▶ lehrt Digitales Marketing und Logistik an der Hochschule Emden / Leer und berät und begleitet Unternehmen und Einzelpersonen bei deren integraler und evolutionärer Transformation. ▶ [anne.schweizer@hs-emden-leer.de](mailto:anne.schweizer@hs-emden-leer.de)

In der klassischen Betriebswirtschaftslehre gibt es unzählige Modelle, wie eine Veränderung erfolgreich in eine Organisation eingeführt werden kann.

Beispiele sind das grundlegende Dreiphasenmodell nach Lewin mit der Theorie des Freezing und Unfreezing (vgl. Lauer 2014, 65 f.) oder das Achtschrittemodell nach Kotter (vgl. Kotter 1997, 422 f.). Alle diese klassischen Change-Modelle betrachten die Organisation jedoch keineswegs von einem evolutionären, sondern einem äußerst statischen Standpunkt. Aus dieser Sicht ist die Organisation ein System, welches mit genug Analysezeit vorhersagbar wird oder, mit anderen Worten, als ein kompliziertes System aufgefasst wird. Eine gerichtete Transformation wäre dieser Denkweise nach möglich, und in diesem Fall wären die angeführten Modelle durchaus sinnvoll in der Anwendung.

In der Realität handelt es sich bei Unternehmen jedoch um komplexe Systeme,

und dies ist insbesondere dann von Bedeutung, wenn komplette Organisationen transformiert werden sollen. Dies bedeutet im Kern, dass Ausgänge von Veränderungen am System nicht vorhersagbar sind. Aus diesem einfachen Grund kann Change Management auf die klassische Art und Weise bei großen Veränderungen nicht funktionieren, da maximal kleine Operationen im Rahmen von komplizierten Systemen liegen und folglich zielgerichtet beeinflusst werden könnten. Diese Erkenntnis findet man selbst in erfolgsorientierten Managementkonzepten, wie dem Build-Measure-Learn-Loop aus dem Lean Management, in welchem zunächst etwas ausprobiert wird, dann dessen Folgen gemessen werden und aus dem Effekt gelernt wird, um wieder von vorne zu beginnen, bis man

den gewünschten Ausgang erreicht hat (vgl. Iyigun 2019, 119 ff.).

#### NEW WORK ZEIGT ALTERNATIVEN ZUM WIRTSCHAFTSWACHSTUM AUF

Der bereits Ende der 1970er-Jahre vom austro-amerikanischen Sozialphilosophen Frithjof Bergmann geprägte Begriff „New Work“ wurde genutzt, um eine neuartige Arbeitsweise als Reaktion auf die Veränderungen der Arbeitswelt zu formulieren. Die von Bergmann beschriebenen vier Verhängnisse (vgl. Bergmann o.J.), die durch Automatisierung, Globalisierung und weltweite Landflucht ausgelöst werden, lauten:

- ▶ ein zunehmendes Ungleichgewicht zwischen Arm und Reich,
- ▶ die Verschwendung natürlicher Ressourcen,
- ▶ die Zerstörung des Klimas,
- ▶ die Vernichtung der Kultur.

Laut Bergmann ist hier die einzige Antwort der Wirtschaft die Forderung nach

noch mehr Wirtschaftswachstum. Das Konzept von New Work zeigt Alternativen zum Wirtschaftswachstum auf. Zudem stehen die von Bergmann in den Mittelpunkt gerückten vier Verhängnisse der klassischen Wirtschaft zu Zeiten von „Fridays for Future“, globaler Erderwärmung und verfehlten Klimazielen sowie europäischem und amerikanischem Protektionismus mehr denn je im Mittelpunkt.

Wenn man weiterhin die Entwicklung der aktuellen Generation Z betrachtet und ihre Bedürfnisse an einen Arbeitsplatz untersucht, wird man schon jetzt vermehrt Unterschiede zu vorigen Generationen feststellen können (vgl. Tulgan 2013, 6 ff.). Die Notwendigkeit, sich den Bedürfnissen der neuen Generationen anzupassen und somit junge Leistungsträger in die Organisation zu ziehen und zu binden, beschäftigt Personalabteilungen weltweit in jeder Unternehmung. Es ist offensichtlich, dass Veränderungen notwendig sind. Nicht nur für die neueren Generationen, sondern auch für all jene, die erkennen, dass in den meisten Unternehmen der heutigen Zeit irgendetwas falsch läuft. Weiterhin scheint offensichtlich, dass die Antwort auf die Probleme nicht in höheren, finanziellen Zielen gefunden werden kann.

#### INTEGRALE PHILOSOPHIE UND EVOLUTIONÄRE UNTERNEHMEN

In Kürze zusammengefasst, beschäftigt sich die Integrale Philosophie mit spiritueller Evolutionsphilosophie, Systemwissenschaften und Entwicklungspsychologie. Sie befähigt dazu, die Verbindung der Evolution des menschlichen Bewusstseins und der Entwicklung der menschlichen Kultur zu verstehen (vgl. McIntosh o.J., 1). Die Integrale Philosophie, dessen wichtigster Vertreter heutzutage Ken Wilber ist, sieht eine zunehmende Spaltung der Menschheit und überträgt dies auch auf die immer stärkere Differenzierung zwischen Wissenschaft und Spiritualität (vgl. Lambertz 2017).

## GRAVES' MODELL UND SPIRAL DYNAMICS

Clare Graves, ehemals Professor für Psychologie in den USA und Kollege von Abraham Maslow, entwickelte dessen Modell der Bedürfnisse weiter zu einem eigenen Modell, welches Werte als Motivation in den Mittelpunkt stellt und die Entwicklung dieser inneren Wertesysteme wiedergibt (vgl.

begleitet hatte (vgl. Köbler 2009, 97). Erst in dieser Publikation wurden den Graves-Ebenen Farben verliehen. Zudem wurden die ursprünglichen 24 Entwicklungsstufen von Graves auf nur acht Stufen reduziert, was teilweise zu Vorwürfen der Trivialisierung führte (vgl. Lambertz 2017) (Abb. 1).

Die von Frederic Laloux aufgestellte Theorie der Entwicklungsstufen von Organi-

ein Verweis auf das entsprechende Wertebild des Individuums im Spiral-Dynamics-Modell im vorangegangenen Kapitel statt, dessen Farben teilweise leicht abweichen. Zudem wird darauf hingewiesen, dass sich Organisationen oft zwischen den Stufen bewegen und selten vollständig in eine Stufe einsortiert werden können. Ihre Werte, Ziele und Praktiken sind jedoch in einer der Laloux-Stufen zentriert (kohärent den menschlichen Werten bei Graves).

Im Modell von Laloux werden fünf Organisationstypen unterschieden und mit Farben gekennzeichnet:

**Rote Organisationen (impulsiv).** Rote Organisationen stellen den ersten Schritt der Weiterentwicklung von Stämmen dar, wie sie hauptsächlich von Menschen in der lila Graves-Ebene gelebt werden, und korreliert mit der roten Graves-Ebene und deren Streben nach Individualismus und Geltungsdrang.

**Bernsteinfarbene Organisationen (konformistisch).** Mit dem Sprung von Individuen von der roten Graves-Ebene auf die gruppenorientierte blaue Ebene entwickelten sich auch die Organisationen weiter. Diese besitzen im Laloux-Modell die Farbe Bernstein. Kennzeichnend ist die innere Haltung, dass das „Denken an der Spitze, die Ausführung unten“ (Laloux 2016, 22) geschieht.

**Orange Organisationen (erfolgsorientiert).** Beim Großteil der heutigen Organisationen handelt es sich um orange Organisationen. Parallel zum Wertebild der orangen Ebene im Spiral-Dynamics-Modell stehen Fortschritt und Erfolg im Mittelpunkt.

**Grüne Organisationen (pluralistisch).** Grüne Organisationen wechseln ihre Sichtweise der Organisation von der Maschine zur Familie. Dies geht Hand in Hand mit dem Gemeinschaftsgefühl und der hohen, sozialen Intelligenz der grünen Entwicklungsstufe.



Während in allen vorigen Stufen die Richtigkeit einer Entscheidung nach externen Faktoren gemessen wird, wechselt diese Betrachtung in evolutionären Organisationen auf die innere Perspektive.

Köbler 2009, 97). Der vielleicht wichtigste Beitrag des Graves-Modells zur Integralen Philosophie ist dessen Darstellung der systemischen Natur der menschlichen Entwicklung in einer Entwicklungsspirale (vgl. McIntosh 2009, 193). Dadurch konnte Graves aufzeigen, dass die Evolution des Bewusstseins direkt mit der biologischen Evolution in Verbindung steht (vgl. McIntosh 2009, 42). Die Arbeit von Graves wurde nach seinem Tod von Don Edward Beck weitergeführt und als „Spiral Dynamics“ in einem weiterentwickelten Modell 1996 veröffentlicht, nachdem Beck als Berater Nelson Mandelas die Transformation Südafrikas fort von der Apartheid auf Basis des Graves-Modells

sationen beschreibt Organisationsstufen in Korrelation mit jenen von Ken Wilber, der seine Theorie wiederum auf Basis des Spiral-Dynamics-Modells weiterentwickelt hat (vgl. McIntosh 2009, 174). Somit kann an dieser Stelle der direkte Entwicklungspfad von Maslow über Graves bis zu Laloux festgehalten werden.

Laloux hat sich bei seinem Farbspektrum der Organisationen hauptsächlich an jenen von Wilber und Jenny Wade in ihren Metaanalysen orientiert (vgl. Laloux 2014, 14 f.). Die hier angeführten Farben der Organisationsstufen entsprechen diesen Farben. In jeder Organisationsstufe findet

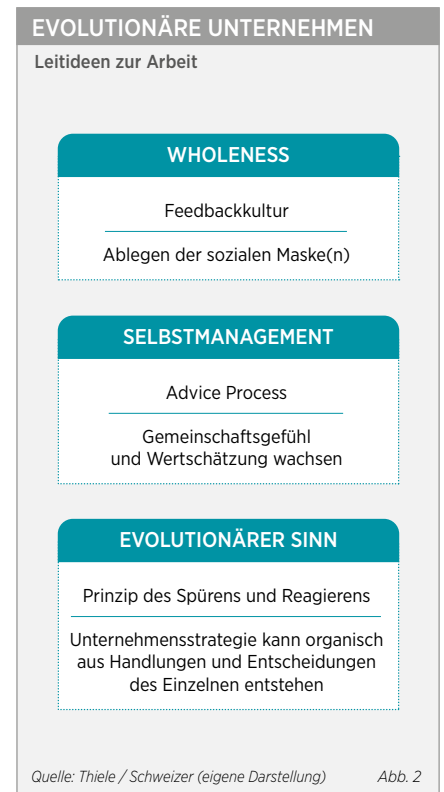
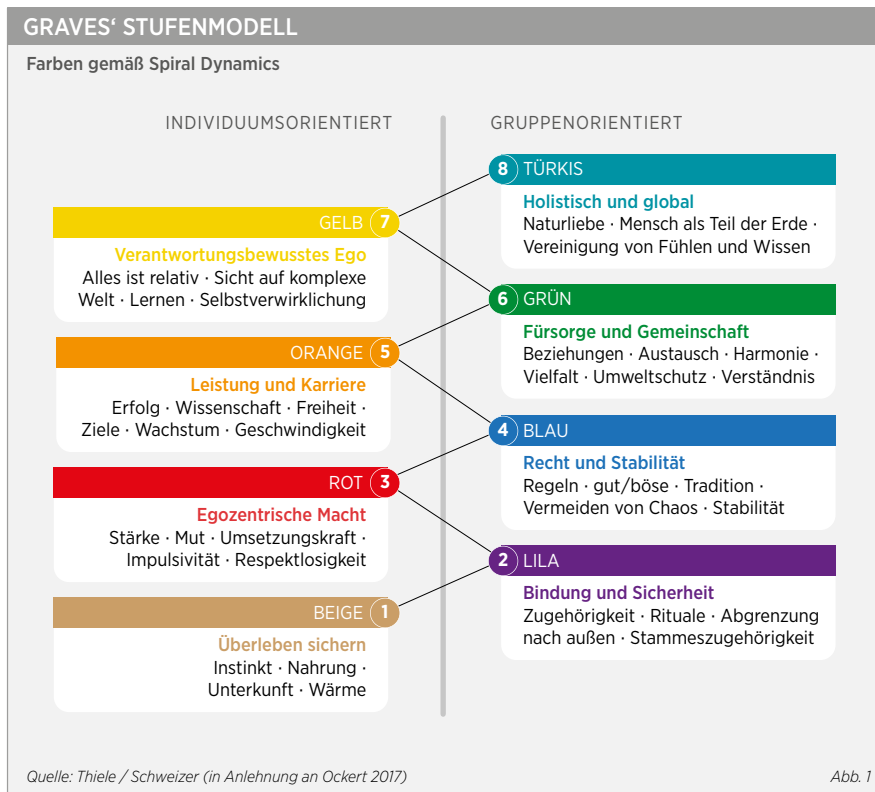
**Türkise Organisationen (evolutionär).** Wenn die Organisation bereit ist, sich noch einen Schritt weiterzuentwickeln, ist sie das erste Mal bereit zu akzeptieren, dass ihre Weltansicht und Vorgehensweise nicht die einzigen richtigen sind. Diese Erkenntnis ist die gleiche, die Menschen auf der gelben und türkisen Entwicklungsstufe ausmachen. Das erste Mal wird der evolutionäre Gedanke auch hinter der Entwicklung des Bewusstseins erkannt und akzeptiert, weshalb diese Stufe auch als evolutionär bezeichnet wird (vgl. Laloux 2014, 43).

neue Spiritualität wiederfinden, die in türkisen Organisationen Einzug hält und völlig losgelöst von alten Spiritualitätsansprüchen von bernsteinfarbenen Organisationen ist, die ihre eigene normative Religion als den einzig richtigen Weg propagieren. Die evolutionäre Organisation versucht einen eigenen Weg zu finden, auf welchem sie der Welt von Nutzen sein kann, ohne den eigenen Weg zu verraten.

Während Emotionen von orangen Organisationen abgelehnt werden und jede Ent-

findet, selten jedoch bei großen Entscheidungen hinzugezogen wird: die Intuition (vgl. Laloux 2014, 47). Intuition ermöglicht dem Menschen Entscheidungen zu treffen, ohne über diese nachdenken zu müssen. Dieses Bauchgefühl führt zu Entscheidungen, die nicht ohne Weiteres auf rationale Art und Weise möglich gewesen wären, da viele Faktoren in kurzer Zeit hinzugezogen werden, die auf Erfahrung basieren (vgl. Vogt 2015).

Die Nutzung dieser Erkenntnisse und die Einbeziehung aller voriger Sichtweisen gibt



Während in allen vorigen Stufen die Richtigkeit einer Entscheidung nach externen Faktoren gemessen wird, wechselt diese Betrachtung in evolutionären Organisationen auf die innere Perspektive. Entscheidungen werden danach beurteilt, ob sich diese richtig anfühlen, man seine innere Bestimmung und Richtung damit verfolgt und man mit dieser Maßnahme der Welt insgesamt nützt (vgl. Laloux 2014, 44 f.). Hier sieht man die Verknüpfung mit dem Wertesystem der letzten Ebenen im Spiral-Dynamics-Modell. Man kann in dieser Betrachtung die

scheidung auf rationaler, wissenschaftlicher Basis erfolgen muss, grüne Organisationen eine Tendenz dazu haben, Entscheidungen zu wenig auf Rationalität zu fußen, wird in türkisen Organisationen beides kombiniert. Emotionen werden als Orientierung genutzt, indem ergründet werden kann, weshalb Emotionen hervorgerufen werden.

In gleichem Maße nutzen evolutionäre Organisationen ein mächtiges Werkzeug, welches in orangen Organisationen zwar häufig durch deren Mitglieder Anwendung

Menschen, die auf dieser Ebene agieren, bereits enorme Vorteile in der Entscheidungsgeschwindigkeit und -qualität (vgl. Graves 2005, 371) und kann evolutionären Unternehmen, die in der Lage sind, dies zu nutzen, enorme Wettbewerbsvorteile verschaffen.

**ARBEITEN IN EVOLUTIONÄREN ORGANISATIONEN**

Dem Arbeiten in evolutionären beziehungsweise türkisen Unternehmen legt Laloux



drei Leitideen zugrunde: Wholeness, Selbstmanagement und evolutionärer Sinn. Dabei beruft er sich auf seine Untersuchungen von Unternehmen, die seiner Ansicht nach bereits als evolutionäre Unternehmen betrachtet werden können (vgl. Laloux 2014, 56 ff.) (Abb. 2).

Hierbei geht Laloux stark normativ vor und definiert bereits das Arbeiten der Zukunft anhand seiner bisherigen Funde, eine Vorgehensweise, die durchaus kritisch betrachtet werden kann (vgl. Zeuch 2017). Da sich die Ergebnisse jedoch stark mit der Werteperspektive der gelben und türkisen Ebenen decken, scheinen die Leitideen zumindest eine gute Grundlage zu ergeben, auf der weitergeforscht werden kann. Ob evolutionäre Unternehmen der Zukunft sich tatsächlich auf diese drei Durchbrüche fokussieren oder andere adaptieren, bleibt abzuwarten.

## BARRIEREN DER TRANSFORMATION UND DEREN ABBAU

Die hier vorgestellten Barrieren samt Vorschlägen für Maßnahmen ihres Abbaus sind das Ergebnis einer Expertenbefragung mit Unternehmensvertretern sowie einer Literaturanalyse. Die Experten werden nicht namentlich genannt, sind den Autoren jedoch bekannt. Im Rahmen der Untersuchung wurden insgesamt acht Barrieren extrahiert, im Folgenden werden vier ausgewählte ausführlich vorgestellt.

**1. Unternehmensführung (make-or-break factor).** Der alles entscheidende Treiber einer Transformation ist die Geschäftsführung beziehungsweise der Vorstand. Wenn die Eigentümer einer Organisation nicht dessen Leitung innehaben, wird ihre Unterstützung zusätzlich für die Transformation benötigt (vgl. Laloux 2014, 268). Diese Organe müssen in jedem Fall eine evolutionäre Sicht auf Managementmethoden besitzen, was sehr wahrscheinlich mit einer entsprechenden Einordnung der Individuen auf den entsprechenden Graves-

Ebenen (gelb und türkis) einhergeht. Wenn die Unternehmenslenker mit nur genug Willen in die Transformation einsteigen, werden sie auf lange Sicht mit großer Wahrscheinlichkeit einen Weg finden, ihre Organisation zu einer evolutionären Organisation zu transformieren (Laloux 2016, 137). Dieser Treiber wird von Laloux als „make-or-break factor“ definiert und stellt laut ihm die einzig wirklich nötige Bedingung dar, die gegeben sein muss, um eine Organisation als Ganzes zu transformieren (Laloux 2014, 237). Auch die Experten schätzen das Management als den größten Widerstandsfaktor bei großflächigen Veränderungen ein und bemängeln deren oft fehlendes Auseinandersetzen mit den Möglichkeiten und Auswirkungen von Change.

**Vorschläge zum Abbau der Barriere in der Praxis:** In diesem Fall ist die einzige Möglichkeit, evolutionäre Arbeits- und Denkweisen in die Organisation einzubringen, diese innerhalb der eigenen Einflussosphäre zu etablieren. Eventuell ist es möglich, einen Teilbereich der Organisation zu transformieren, diesen nach außen aber weiterhin in der von ihr geforderten Art und Weise agieren zu lassen (vgl. Laloux 2016, 153 ff.). Auf diese Weise können evolutionäre Arbeitsbereiche innerhalb des Unternehmens entstehen, die neue Arbeitsweisen nutzen und über intrinsische Trigger und Mund-zu-Mund-Propaganda auf andere Teams oder Abteilungen überspringen (Expertenbefragung).

**2. Mittleres Management.** Bei Einführung von Selbstmanagement in die Organisation wird zuallererst ein Großteil der Aufgaben des mittleren Managements egalisiert, gerade jener, die mit der Führung, Planung und Organisation der nun eigenständig agierenden Mitarbeiterschaft zu tun haben. Daher wird die Einführung dieses Aspekts evolutionärer Unternehmen zu großen Widerständen im mittleren Management führen, dessen Mitglieder (berechtigterweise) um ihren Job bangen müssen. Mit Sicherheit werden nicht alle ehemaligen Mana-

ger in der Unternehmung verbleiben wollen. Gerade jene, denen Macht und Einfluss wichtig sind, werden voraussichtlich in andere Organisationen abwandern, hätten mit dieser Einstellung aber vermutlich ohnehin nicht zur Zielkultur gepasst. Allen anderen müssen klare Alternativen aufgezeigt werden, wie das Unternehmen gedenkt, sie zu halten, und in der Zukunft in die Wertschöpfung einbinden möchte.

**Vorschläge zum Abbau der Barriere in der Praxis:** Eine Möglichkeit ist die Umwand-



Dem Arbeiten in evolutionären Unternehmen legt Laloux drei Leitideen zugrunde: Wholeness, Selbstmanagement und evolutionärer Sinn.

lung zu Coaches (vgl. Laloux 2014, 69), gerade von jenen Managern, die evolutionäre Prinzipien verstanden oder sogar bereits adaptiert haben. Diese Coaches können ihren Kollegen helfen, sich besser mit neuen Methodiken zurechtzufinden. Außerdem kann es passieren, dass einige der Leitungspositionen in der ehemals vorgegebenen Organisation auch in einer natürlich entstehenden Hierarchie erneut Führungspositi-

onen einnehmen. Eine natürliche Selektion der Führungspositionen (z.B. über eine demokratische Wahl des Teams) schon im Vorfeld der Transformation kann das entstehende Machtvakuum zudem verkleinern, da diese Führungskräfte erwartungsgemäß mit größerer Wahrscheinlichkeit auch nach Aufhebung der vorgegebenen Hierarchien in ihren Positionen verbleiben.

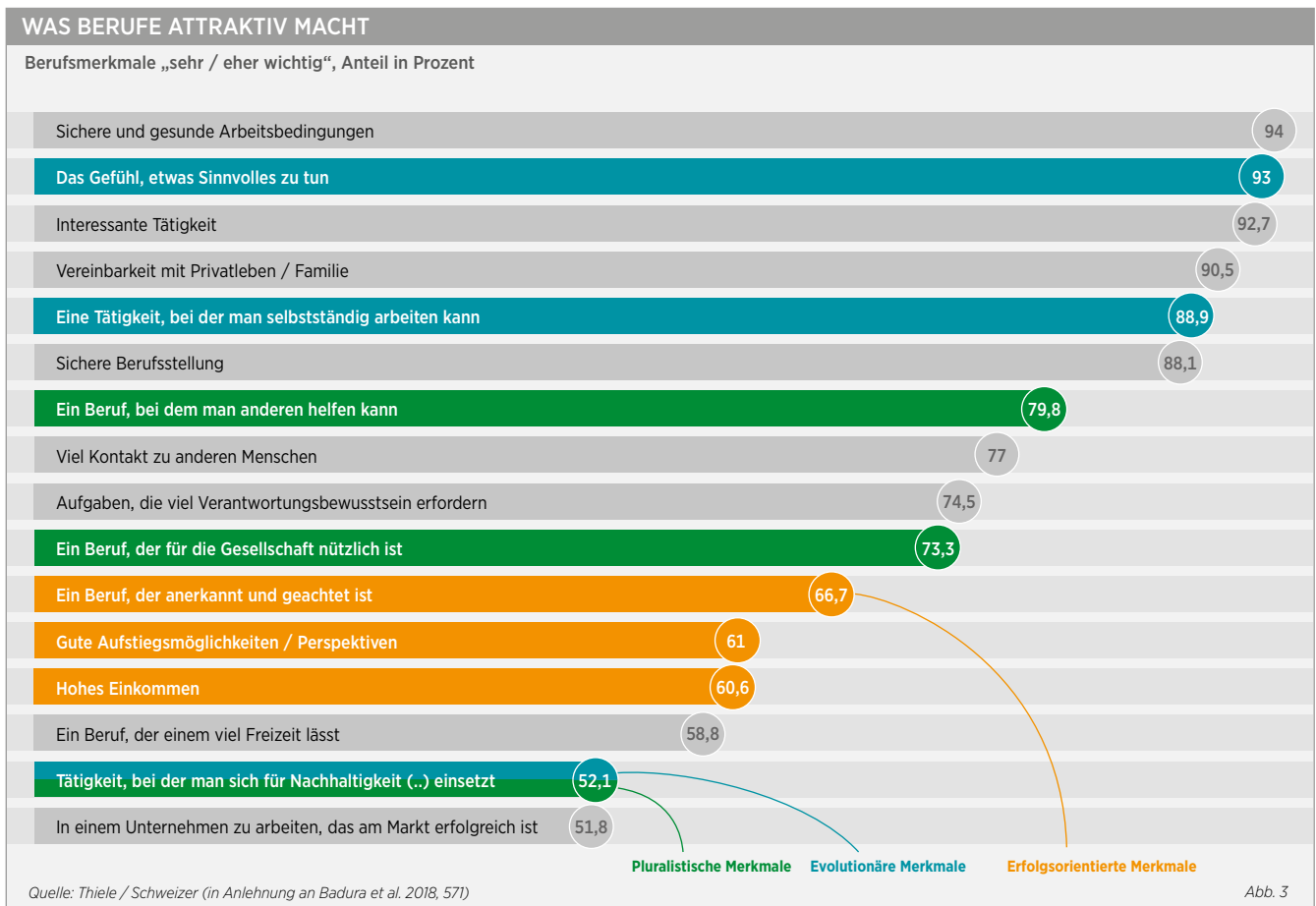
**3. Angst vor Veränderung.** Angst vor Veränderung wird in der Fachliteratur zu Change Management als die vermutlich größte Barriere beschrieben (u.a. Lewin,

vor Verlust der eigenen Position sowie Einflusses und der Ungewissheit der Zukunft, unter anderem auch deshalb, weil Sicherung der Existenz noch immer als einer der Hauptmotivatoren gelte.

**Vorschläge zum Abbau der Barriere in der Praxis:** Die Angst vor Veränderung hat die Organisation das erste Mal zum Großteil in eigener Hand. Zwei der wichtigsten Lösungsansätze, die zum Abbau der Angst vor Veränderung angesprochen wurden, sind Kommunikation und Transparenz. Die Ziele des Change müssen den Betroffenen

Positionen und Arbeitsweisen ergeben, auch wenn dafür zum Beispiel Macht und Einfluss abgegeben werden müssen. Dadurch wird der Fokus auf das Positive gelenkt, die Verlustangst wird vermindert, Misstrauensbarrieren können abgebaut werden (vgl. Mullins 2010, 760). Den Change realistisch und ehrlich darzustellen, spielt dabei ebenfalls eine wichtige Rolle.

Zudem nimmt das Vorleben der Führungskräfte eine entscheidende Rolle in der Überwindung der Angst ihrer Mitarbeiter ein (vgl. Cappgemini 2012, 33). Sie sind Re-



Kotter; vgl. Mullins 2010, 762). Menschen besitzen demnach eine tief verwurzelte Angst vor Neuem, eine Sichtweise, der die interviewten Experten zustimmen. Teilweise gilt auch für sie die Angst vor Veränderung als wichtigste Barriere bei Transformationen. Die Mitarbeiter haben Angst

von vornherein klar dargestellt werden. Ängste der Mitarbeiter müssen erkannt, behandelt und beseitigt werden, indem die Schmerzpunkte aufgezeigt werden, die mit dieser Transformation verschwinden sollen. Dem Mitarbeiter muss klargemacht werden, welche Chancen sich durch neue

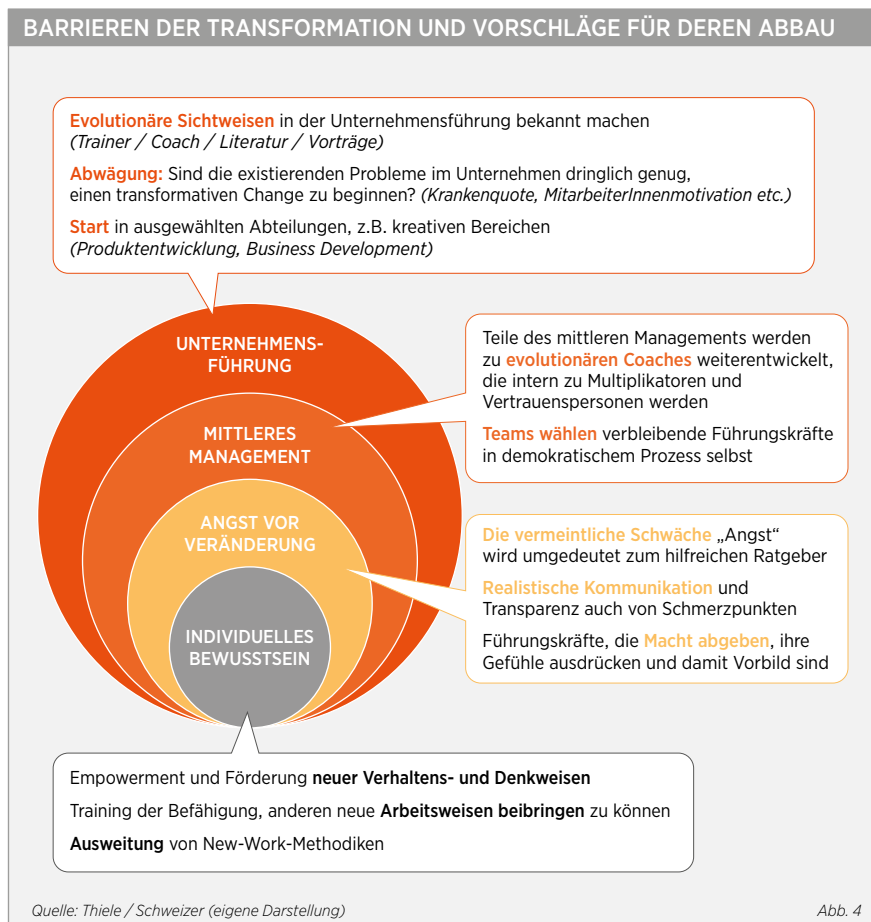
präsentanten der Unternehmenskultur und prägen aufgrund ihrer Vorbildfunktion und Stellung wichtige Handlungsfelder (vgl. Kiel 2019, 867). Ein ehemaliger Vorgesetzter, der in einer selbst gemanagten Unternehmenskultur all seine Macht freiwillig aufgibt oder an angebotenen Meditations-

möglichkeiten zur Förderung von Wholeness teilnimmt, sendet ein unglaublich starkes Signal an seine Kollegen, indem er Vertrauen in den Erfolg der Transformation und dessen Funktionieren beweist.

**4. Stufe des individuellen Bewusstseins und der Gesellschaftskultur.** Da das Modell von Laloux lediglich eine Übertragung der Integralen Philosophie auf Organisationen darstellt, folgt daraus logisch, dass die Entwicklung des Bewusstseins der Individuen innerhalb dieser Organisationen entscheidenden Einfluss auf deren Arbeitswei-

ckeln, was auch in der Generation Z beobachtet werden kann (Abb. 3). Auch die Einbindung des Gefühls wird bei nachkommenden Generationen wichtiger. Dieser Wertewandel über die letzten Jahre zeigt ganz klare Tendenzen auf höhere Graves-Ebenen auf und kann als Indikator für das Aufkommen multipler neuer Arbeitsmethoden unter der New-Work-Auffassung gesehen werden. Hierin findet sich auch ein Teil der Antwort des eingangs angesprochenen Gefühls, dass in den Unternehmen etwas falsch läuft. Viele Menschen (und nicht nur junge) sind heutzutage über-

schwierig. Damit die natürliche Entwicklung der Gesellschaft beschleunigt werden kann, müsste bereits in der Ausbildung auf dieses Thema aufmerksam gemacht werden (vgl. Experten). Auch Unternehmen, die vorhaben, diesen Weg zu gehen, oder zumindest dessen Validität ergründen möchten, sollten ebenfalls Aufklärungsarbeit leisten. Das Konzept der Integralen Philosophie müsste mehr Anklang in der Gesellschaft finden, New-Work-Methodiken weiter ausgedeutet und unterstützt werden. Einer McKinsey-Umfrage zufolge erhöhen Programme, die Mitarbeiter dazu befähigen,



**Natürliche Veränderung ist ein Grundsatz von sinngerichtetem Handeln von Organisationen.**

sen, Organisation und Einstufung im Modell hat. Alle befragten Experten waren sich darüber einig, dass sich die Werte der jüngeren Generationen wandeln und sich vom puren Erfolgsdenken hin zur Fokussierung auf die Aufgabe an sich, deren Sinnhaftigkeit und die Selbstverwirklichung entwi-

die orange Ebene transzendiert. In der Folge spüren sie, dass ihre Organisation nicht länger entsprechend ihres Weltbilds agiert.

**Vorschläge zum Abbau der Barriere in der Praxis:** Der Abbau dieser Barriere gestaltet sich für das Unternehmen selbst als sehr

gen, anderen neue Arbeitsweisen beizubringen, die Chance, eine erfolgreiche, digitale Transformation durchzuführen, um 190 Prozent, während Programme, die neue Verhaltens- und Denkweisen fördern, diese um 160 Prozent erhöhen (vgl. de la Boutetière et al. 2018). Diese Erkenntnis-



se lassen sich vermutlich zu einem großen Teil auf eine organisationale Transformation übertragen, da die Änderungen in Prozess und Mindset nicht unähnlich sind. In jedem Fall sollten bei diesen Erfolgssteigerungen auch orange Organisationen ein Interesse an der Einführung neuer Wege haben (Abb. 4).

## FAZIT UND AUSBLICK

Natürliche Veränderung ist ein Grundsatz von sinngerichtetem Handeln von Organisationen. Wenn eine Organisation sich



Zwei der wichtigsten Lösungsansätze zum Abbau der Angst vor Veränderung sind Kommunikation und Transparenz.

darüber im Klaren ist, wo sie hinwill und zu welchem Zweck, wird sie sich automatisch in die entsprechende Richtung entwickeln, wenn diesem Sinn folgend gehandelt wird und genug Kapazitäten für diese Wandlung zur Verfügung gestellt werden. Im Kontext dieses Glaubensgrundsatzes kann die Frage aufgeworfen werden, in-

wiefern eine geleitete Transformation in Organisation überhaupt sinnvoll sei und ob diese geleitete Transformation nicht im Grundsatz diesem Weltbild widerspreche. Eine geleitete Transformation widerspricht mit Sicherheit diesem Weltbild, ist jedoch im Kontext von nicht evolutionären Unternehmen notwendig, um das Unternehmen überhaupt in die Reichweite einer sinngeliteten Organisation zu bringen.

In weiterführender Arbeit werden New-Work-Praktiken, die in erfolgsorientierten Unternehmen eingeführt wurden, darauf untersucht, ob und wie sie Organisationen näher an die drei Leitgedanken Wholeness, Selbstmanagement und Evolutionary Purpose führen. Hierbei wird ein konkreter Maßnahmenkatalog dazu entstehen, wie in Organisationen gezielt Keimzellen evolutionären Denkens etabliert werden könnten.

Bis zu diesem Punkt scheint die Steigerung der Awareness das effektivste Mittel zu sein, um evolutionäre Denkweise zu fördern. Denn „wenn wir über die Praxis der integralen Weltsicht sprechen, müssen wir bedenken, dass wir selbst dazu aufgerufen sind, diese neue Bewusstseinsstufe zu schaffen. Denn wenn wir die Entstehung dieser neuen Stufe der Zivilisation heute in ihren Anfängen erkennen, haben wir das Privileg, den kreativen Impuls dieser ersten Welle integraler Werte zu empfangen“ (McIntosh 2009, 99 f.). ●

### Literatur

- Badura, B. / Ducki, A. / Schröder, H. / Klose, J. / Meyer, M. (2018): Fehlzeiten-Report 2018: Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit, Berlin
- Bergmann, F. (o.J.): New Work, New Culture. Die kürzest mögliche Zusammenfassung der Neuen Arbeit, [newwork-newculture.dev/theorie/](http://newwork-newculture.dev/theorie/) (Stand: 5.10.2020)
- Capgemini (2012): Digitale Revolution. Ist Change Management mutig genug für die Zukunft?, München
- de la Boutetière, H. / Montagner, A. / Reich, A. (2018): Unlocking success in digital transformations, New York, [www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations](http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations) (Stand: 5.10.2020)
- Graves, C. W. (2005): The never ending quest, Santa Barbara
- Iyigun, O. N. (2019): Creating business value and competitive advantage with social entrepreneurship, Istanbul
- Kiel, V. (2019): Führen in Zeiten des Wandels, in: Lippmann, E. / Pfister, A. / Jörg, U. (Hg.): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte, 5. Aufl., Berlin
- Köbler, R. (2009): Neue Wege im Recruiting. Mehr Effektivität mit Gravesmodell und Metaprogrammen, Paderborn
- Kotter, J. P. (1997): Leading Change, in: Public Relations Review, 23 (4), 422-423
- Laloux, F. (2014): Reinventing organizations. A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness, Brüssel
- Laloux, F. (2016): Reinventing organizations. An illustrated invitation to join the conversation on next-stage organizations, Brüssel
- Lambertz, M. (2017): Reinventing organizations. Ein Transformations-Placebo?, Teil 1, [www.unternehmensdemokraten.de/reinventing-organizations-ein-transformations-placebo-teil-1/](http://www.unternehmensdemokraten.de/reinventing-organizations-ein-transformations-placebo-teil-1/) (Stand: 5.10.2020)
- Lauer, T. (2014): Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren, 2. Aufl., Berlin / Heidelberg
- McIntosh, S. (2009): Integrales Bewusstsein und die Zukunft der Evolution. Wie die integrale Weltanschauung Politik, Kultur und Spiritualität transformiert, Hamburg
- McIntosh, S. (o. J.): Integrale Philosophie und die Evolution des Bewusstseins, Hamburg, [www.phaenomen-verlag.de/artikel/integrale-philosophie/](http://www.phaenomen-verlag.de/artikel/integrale-philosophie/) (Stand: 5.10.2020)
- Mullins, L. J. (2010): Management & organisational behavior, 9. Ed., Essex
- Ockert, T. (2017): Clare Graves und die Ebenentheorie der Persönlichkeitsentwicklung, [ckrt.de/clare-graves-und-die-ebenen-theorie-der-persoelichkeitsentwicklung/](http://ckrt.de/clare-graves-und-die-ebenen-theorie-der-persoelichkeitsentwicklung/) (Stand: 5.10.2020)
- Tulgan, B. (2013): Meet Generation Z: The second generation within the giant “Millennial” cohort, New Haven
- Vogt, R. (2015): Entscheidend: Bauchgefühl oder Verstand? [www.dasgehirn.info/denken/intuition/entscheidend-bauchgefuehl-oder-verstand](http://www.dasgehirn.info/denken/intuition/entscheidend-bauchgefuehl-oder-verstand) (Stand: 5.10.2020)
- Wade, J. (1996): Changes of mind: Holonomic theory of the evolution of consciousness, Albany
- Wilber, K. (1996): A brief history of everything, Boston
- Zeuch, A. (2017): Reinventing Organizations. Ein Transformations-Placebo?, Teil 2, [www.unternehmensdemokraten.de/6630-2/](http://www.unternehmensdemokraten.de/6630-2/) (Stand: 5.10.2020)