

Reinventing Organizations

Laloux

2. Auflage 2024
ISBN 978-3-8006-7460-2
Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen. beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Frederic Laloux
REINVENTING ORGANIZATIONS


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

REINVENTING ORGANIZATIONS

**Ein Leitfaden zur Gestaltung
sinnstiftender Formen
der Zusammenarbeit**

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

**von
FREDERIC LALOUX**

Aus dem Englischen übersetzt
von Mike Kauschke

Verlag Franz Vahlen München

Frederic Laloux war zum Erscheinen seiner beiden Bücher im Verlag Vahlen Berater und Coach für Führungskräfte, die nach fundamental neuen Wegen der Organisation eines Unternehmens suchen. Heute engagiert er sich bei dem von ihm gegründeten gemeinnützigen Projekt *The Week* (theweek.ooo). Diese Initiative widmet sich der Bewältigung der Umwelt- und Klimakrise.

Dieses wichtige Buch richtet sich an alle, die ihre Organisationen in einem zutiefst menschlichen Sinne weiterentwickeln möchten. Wir meinen und sprechen jeden Menschen, unabhängig von Hautfarbe, Geschlecht oder Herkunft an, auch wenn der Verlag aus Gründen der Lesefreundlichkeit meistens das generische Maskulinum im Text anwendet. Jede bzw. jeder ist eingeladen. Niemand ist ausgeschlossen. Vielfalt ermöglicht Entwicklung.

Original work copyright © 2014 Frederic Laloux
Published by arrangement with Frederic Laloux

vahlen.de

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

ISBN Print 978 3 8006 7460 2
ISBN E-Book (ePDF) 978 3 8006 7461 9
ISBN E-Book (ePUB) 978 3 8006 7462 6

© 2024 Verlag Franz Vahlen GmbH,
Wilhelmstr. 9, 80801 München
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Satz: Fotosatz Buck
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen
Produktion: Sieveking Agentur, München
Umschlag: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie
Bildnachweis: © akomov-depositphotos.com



vahlen.de/nachhaltig

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.
Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen dieses Werkes
zum Zwecke des Text and Data Mining vorzunehmen.

VORWORT

ZUR JUBILÄUMS- AUSGABE VON FREDERIC LALOUX

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Je tiefer ich in die Recherchen einstieg, die mich zum Schreiben dieses Buches veranlassten, desto aufgeregter wurde ich. Ich wusste, dass ich etwas Großes vorhatte, und doch war ich weit davon entfernt mir vorzustellen, dass *Reinventing Organizations* zu dem Bestseller werden würde, der es heute ist.

Die geistlose Besessenheit von mehr, mehr und noch mehr

Als ich dieses Buch schrieb, fragten mich Freunde und ehemalige Kollegen oft, worum es in dem Buch geht. Es in ein oder zwei Sätzen zusammenzufassen, war nicht einfach. Und das zentrale Versprechen der meisten Managementbestseller wurde bewusst nicht gemacht: Wenn Sie dieses Buch lesen, haben Sie den Schlüssel in der Hand, um das zu erreichen, wonach Sie sich sehnen (einen schnelleren Weg an die Spitze, mehr Gewinn, mehr Marktanteile, ...). Ein verlockendes Versprechen, aber ich bin mir nicht sicher, ob ich daran glauben soll (ich wünschte, die Welt wäre so einfach). Zumal die zugrunde liegende Besessenheit, mehr um des Mehr willen zu erreichen, doch Teil des Problems war, das ich ansprechen

wollte. Denn viele der Probleme unserer Zeit – der Umweltzerstörung, dem Klimawandel, Burn-out, fehlende Sinnhaftigkeit und zunehmende Ungleichheit – haben ihre Wurzeln in dieser geistlosen Besessenheit von mehr, mehr, mehr.

Ich war mir bewusst, dass dieses Buch von den Leserinnen und Lesern etwas abverlangte, nämlich nicht nur unsere Definition von Erfolg infrage zu stellen, sondern auch die Annahmen, die uns veranlassen, Menschen und Organisationen so zu führen, wie wir es tun.

Ich war tief davon überzeugt, dass unser Managementparadigma – die Prinzipien und Überzeugungen, die dem Management zugrunde liegen, wie wir es an den Wirtschaftsschulen lehren und bei gemeinnützigen Organisationen praktizieren – das Ende seiner Haltbarkeit erreicht hat. Es ist erschöpft, bricht unter seinem eigenen Gewicht zusammen und ist nicht in der Lage, mit der Komplexität unserer Zeit umzugehen. Ich stellte die gesamte Managementstruktur infrage, die ich bis zu diesem Zeitpunkt gelernt und selbst praktiziert hatte. Wie viele andere Menschen waren bereit, sich auf eine solch radikale Prämisse einzulassen?

Es stellte sich heraus, dass es viel mehr waren, als ich erwartet hatte! Sobald das Buch veröffentlicht wurde, verbreitete sich die Nachricht darüber durch Mundpropaganda. Die Leser gaben es an ihre Kolleginnen und Freunde weiter, posteten darüber in den sozialen Medien und diskutierten es in Blogbeiträgen. Menschen aus der ganzen Welt – von der Ukraine bis Brasilien und von Syrien bis Vietnam – wandten sich an mich und boten mir an, das Buch zu übersetzen, einen lokalen Verlag zu suchen und Veranstaltungen zu organisieren, um das Buch in ihrem Land bekannt zu machen.

Innerhalb weniger Monate hörte ich, dass das Buch in einer Reihe von Unternehmen, die dieses neue Managementmodell einführten, zur Pflichtlektüre geworden war. Ich war begeistert, dass es eine solche Wirkung in der Praxis hat, aber ich fühlte mich auch etwas unwohl dabei. Obligatorische Lektüre, wirklich? Das brachte mich auf die Idee, eine kürzere, illustrierte Version des Buches zu schreiben – mit der Hilfe von Etienne Appert, einem außerordentlich begabten Illustrator, der zu einem guten Freund wurde – für all diejenigen, die an den Hauptideen des Buches interessiert sind, denen es aber keinen Spaß macht, ein 300-seitiges Managementbuch zu lesen.

Als ich, frisch von der Universität kommend, in der Unternehmenswelt zu arbeiten begann, hatte ich das Gefühl, dass die Gesetze des Managements gut verstanden wurden. Bücher wie *The 7 Habits of Highly Effective People (Die 7 Gewohnheiten hocheffektiver Menschen)* lieferten Managern eine Blaupause für den Erfolg. Wirtschaftshochschulen und Unternehmensberater waren zuversichtlich, eine Reihe von Best Practices empfehlen zu können – damals wurden vor allem die Methoden, die Jack Welch bei GE angewendete, gefeiert –, die jedem Unternehmen einen Leistungssprung versprochen.

Fünfzehn Jahre später, als ich mit der Arbeit an diesem Buch begann, hatte sich dieser Optimismus aufgelöst. Hinter verschlossenen Türen gaben die mir bekann-

ten Führungskräfte ihre Frustration zu: Ihre Organisationen waren zu langsam, zu bürokratisch, zu isoliert und von der Politik regulatorisch geplagt. Sie hatten zahllose Best Practices ausprobiert, Berater eingestellt und viele neue Initiativen und Task Forces ins Leben gerufen, und dennoch wurde es nicht besser. Diese Klage von oben wurde durch unzählige Umfragen bestätigt, die zeigten, dass die meisten Menschen im unteren Teil der Pyramide – Angestellte und mittlere Führungskräfte – bei und mit der Arbeit unzufrieden waren.

Als Unternehmensberater kam ich zu einer schmerzhaften Erkenntnis: Ich hatte keine Lösung zu bieten. Ich konnte Meetings durch gute Moderation produktiver machen oder bestimmte Prozesse vereinfachen, aber diese Maßnahmen brachten nicht viel. Jedes große Unternehmen, das ich kannte, stellte routinemäßig Berater, Moderatoren oder Coaches ein, um ihre Probleme zu lösen. Ich spürte, dass es an der Zeit war, sich einzugestehen, dass wir bestenfalls eine vorübergehende Delle hinterlassen, aber nie eine dauerhafte Veränderung erreichen würden.

In den letzten Jahrzehnten ist die Welt exponentiell komplexer, unbeständiger und unsicherer geworden. Und dennoch versuchen wir immer noch, alles auf der Grundlage von Managementprinzipien zu gestalten, die vor 100 Jahren entwickelt wurden. Keines dieser Prinzipien würde das derzeitige Managementmodell sinnvoll retten.

Was, wenn dieses Modell ausgereizt ist? Gibt es eine Alternative? Gibt es eine andere Art, Organisationen zu strukturieren und zu führen, die in unsere Zeit passt – einfacher, leistungsfähiger, gefühlvoller?

Ein einfacheres, leistungsfähigeres und gefühlvolleres Managementmodell

Ich kannte die Entwicklungspsychologie und die Vorstellung, dass wir im Laufe unseres Lebens immer komplexere Weltanschauungen annehmen (können). Wenn wir die Grenzen einer kohärenten Art, uns selbst, andere und die Welt zu verstehen, erreichen, können wir in die nächste, umfassendere Weltanschauung hineinwachsen, die uns hilft, mit mehr Komplexität umzugehen.

Die Erkenntnis, die diesem Buch zugrunde liegt, ist, dass Management nicht nur ein Bündel von Praktiken (oder Best Practices) ist, die man sich frei aussuchen kann. In Wirklichkeit bestimmt unsere Weltanschauung, an welche Praktiken wir glauben oder nicht – und die daher gelten oder nicht. Jede Stufe der menschlichen Entwicklung hat ein kohärentes Managementparadigma hervorgebracht, einen kohärenten Satz von Strukturen, Prinzipien und Praktiken:

- Vor Tausenden von Jahren entwickelte sich in den frühen Stämmen eine Weltanschauung, die die Welt als einen gefährlichen Ort ansah, an dem Sicherheit durch Macht entsteht: Entweder man beherrscht andere, oder man bietet jemandem, der mächtiger ist, seine Gefolgschaft an. Diese Weltanschauung führt dazu, dass wir Organisationen wie Mafiabanden oder Straßenbanden führen: Der Chef muss Angst verbreiten und absolute Loyalität verlangen, um die soziale Ordnung durchzusetzen und die Dinge zu erledigen. **Die entscheidende Metapher: Organisationen als Wolfsrudel.**
- Die nächste, komplexere Weltanschauung entstand mit den agrarischen Zivilisationen. Sie geht davon aus, dass die Welt von bestimmten unveränderlichen Gesetzen beherrscht wird, die die richtigen und falschen Handlungsweisen festlegen. Dies führte zu pyramidalen Organisationen mit festen Rollen, Abläufen und Bürokratien, die in vielen Regierungsbehörden noch immer vorherrschen. **Die entscheidende Metapher: Organisationen als Armeen.**
- Mit der wissenschaftlichen und industriellen Revolution setzte sich ein neues Weltbild durch. Es betrachtet die Welt als einen komplexen Mechanismus; je besser wir ihre inneren Abläufe verstehen, desto mehr können wir innovieren und desto erfolgreicher werden wir sein. So entstand das moderne Unternehmen mit Innovationen wie strategischer Planung, Budgetierungszyklen und Performance Management. Dieses Managementmodell ist heute vorherrschend, nicht nur im Unternehmenssektor, sondern auch bei gemeinnützigen Organisationen. **Die entscheidende Metapher: Organisationen als Maschinen.**
- Mit dem Aufkommen des Informationszeitalters hat sich eine andere Weltanschauung und ein entsprechendes Organisationsparadigma entwickelt. Wissensarbeiter dazu zu bringen, ihr Bestes zu geben, funktioniert nicht mit Befehl und Kontrolle im alten Stil; sie werden ihre Kreativität und ihr implizites Wissen zurückhalten. Manager werden nun aufgefordert, als Coaches und dienende Führer zu agieren, und die Organisationskultur, die »weiche« Seite des Geschäfts, erhält plötzlich genauso viel Aufmerksamkeit wie die Strategie oder die Finanzen, die »harte« Seite. **Die entscheidende Metapher: Organisationen als Familien.**

Diese vier aufeinanderfolgenden Managementparadigmen, die im ersten Teil dieses Buches ausführlicher beschrieben werden, haben sich im Laufe der Zeit entwickelt, um mit immer größerer Komplexität fertig zu werden. Wir scheinen eine weitere Schwelle der Komplexität erreicht zu haben: Könnte also das nächste Managementparadigma vor der Tür stehen?

Drei Durchbrüche: Selbstführung, Ganzheitlichkeit und evolutionärer Sinn

Für dieses Buch habe ich zwölf Organisationen untersucht, deren Gründer oder Leiter mit den bestehenden Managementmodellen unzufrieden waren und radikal zu experimentieren begannen. Diese Führungspersönlichkeiten kannten sich nicht und waren in sehr unterschiedlichen Branchen und Regionen tätig, und doch kamen sie nach vielen Experimenten zu auffallend ähnlichen, manchmal sogar identischen Strukturen, Grundsätzen und Praktiken. Es ist, als läge ein weiteres kohärentes Managementmodell in der Luft, bereit, »heruntergeladen« zu werden.

Wie die vorangegangenen Managementphasen scheint auch diese neue Phase von universeller Tragweite zu sein, zumindest wenn man bedenkt, dass ihre drei Durchbrüche – Selbstführung, Ganzheitlichkeit und evolutionärer Sinn (siehe Teil 2 dieses Buches) – in allen Regionen und Branchen Anklang zu finden scheinen. Die Ideen des Buches haben Führungskräfte in kleinen, mittleren und multinationalen Unternehmen, aber auch in gemeinnützigen Organisationen, Krankenhäusern und Schulen inspiriert. Ich habe von Kirchen und buddhistischen Sanghas gehört, ebenso wie von Tech-Start-ups und Gruppen von Krypto-Enthusiasten, die die Grundsätze des Buches umgesetzt haben. Die Gründer einiger der mächtigsten Klimabewegungen wurden von *Reinventing Organizations* inspiriert, als sie ihre dezentralen Netzwerkstrukturen aufbauten.

Viele Leser fragen mich, was ich gemacht habe, seit ich dieses Buch geschrieben habe. Die kurze Antwort ist, dass ich den größten Teil meiner Energie auf zwei neue Projekte verwendet habe. Das erste ist eine Videoserie, die auf den Erkenntnissen dieses Buches aufbaut. Sie wurde von vielen faszinierenden Gesprächen inspiriert, die ich mit Führungskräften geführt habe, die die Ideen aus *Reinventing Organizations* umsetzen. Diese Gespräche eröffneten mir ein neues Forschungsfeld: Es geht über die Frage hinaus, *wie* das neue Managementparadigma aussieht (um das es in diesem Buch geht), sondern um die Frage, *was* eine bestehende, traditionelle Organisation tun muss, um den Sprung zu diesem Paradigma zu schaffen.

Beim Anhören der Interviews fiel mir eine Reihe von Mustern auf: Ansätze, die funktionieren, und andere, die scheitern, häufige Missverständnisse und Fallstricke, kritische Elemente, die man richtig machen muss, usw. Irgendwann habe ich mich hingesezt und das, was ich gelernt hatte, in eine Reihe von 130 Videos gepackt, von denen jedes eine für mich wichtige Erkenntnis festhält. Ich hoffe, dass die Lektionen dieser Pioniere denjenigen, die sich jetzt auf den Weg machen, helfen können, die Reise reibungsloser zu gestalten.

Wenn dieses Buch auch Sie dazu inspiriert, sich der Bewegung anzuschließen und die Organisation, in der Sie arbeiten, neu zu erfinden, lade ich Sie herzlich ein, sich auch die Videoserie »Insights for the Journey« anzusehen, die Sie unter thejourney.reinventingorganizations.com finden können.

Das zweite neue Projekt heißt *The Week* (theweek.ooo). Dabei handelt es sich um ein Gruppenerlebnis, das meine Frau Helene und ich gemeinsam ins Leben gerufen haben, nachdem wir uns intensiv mit der Realität der Klimakrise auseinandergesetzt hatten. Wir sind zu der Erkenntnis gelangt, dass die Bewältigung des Klimawandels und der Zerstörung der Umwelt die entscheidende Herausforderung der nächsten Jahrzehnte für die Menschheit sein wird, und dennoch sind sich die meisten von uns nicht sicher, was sie dagegen tun sollen. *The Week* ist ein einwöchiges Programm (daher der Name), das Ihnen helfen soll, sich mit dem Thema auf reale und praktische Weise auseinanderzusetzen, sodass Sie in zehn oder 20 Jahren sagen können: *Ich bereue nichts, ich hatte den Mut, mich dem zu stellen, was auf mich zukommt, ich bin stolz auf das, was ich geleistet habe, und es war ein tolles Abenteuer.* Besonders interessant könnte für Sie *The Week @ Work* sein, eine Version von *The Week* zur Mobilisierung von Kolleginnen und Kollegen am Arbeitsplatz. Man könnte es »Reinventing Organizations for a Thriving Future« nennen.

Zum Abschluss dieses Vorworts möchte ich meine tiefe Dankbarkeit für die vielen Menschen zum Ausdruck bringen, die an der Entstehung dieses Buches beteiligt waren: die Pioniere, die die zwölf von mir recherchierten Organisationen gründeten; die unzähligen Leser, die das Buch zu einem Mund-zu-Mund-Phänomen machten; diejenigen, die sich für eine Übersetzung einsetzten oder eine Crowdsourcing-Aktion durchgeführt haben, um das Buch in so vielen Sprachen verfügbar zu machen; und die vielen Führungskräfte, die uns mitgeteilten, wie sie die Ideen in diesem Buch umgesetzt oder sich mit aufschlussreichen Fragen gemeldet haben.

Was für ein wunderschönes kollektives Abenteuer ist das geworden und wird es auch weiterhin sein! Ich danke euch.

Frederic

INHALTS- VERZEICHNIS

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Einführung: Die Entstehung eines neuen Organisationsmodells	17
Die Grenzen unseres gegenwärtigen Organisationsmodells	19
Die Fragen, durch die die Recherche für dieses Buch ausgelöst wurde	21
Organisationen im Laufe der Evolution	22
Empirische Forschung – was uns die Pioniere lehren können	23
Warnhinweis	25
Notwendige Bedingungen	26
Kapitel 1: Eine entwicklungsgeschichtliche Perspektive	27
1.1 Paradigmenwechsel: Organisationsmodelle in Vergangenheit und Gegenwart	29
Das reaktive Paradigma	32
Das magische Paradigma	33
Das tribale impulsive Paradigma	33
Tribale Organisationen	34

Das traditionelle konformistische Paradigma	35
Traditionelle Organisationen	37
Das moderne leistungsorientierte Paradigma	42
Moderne Organisationen	44
Das postmoderne pluralistische Paradigma	50
Postmoderne Organisationen	52
Von tribal zu postmodern: die Koexistenz von Organisationsmodellen	56
1.2 Über die Stufen der Entwicklung	59
Die Komplexität der menschlichen Evolution	60
Der Übergang in neue Stufen	62
Die Anwendung der Stufenentwicklung in Organisationen	63
Der Zug der Führung – nach unten und oben	64
1.3 Das integrale evolutionäre Paradigma (Petrol)	66
Die Ängste des Egos in den Griff bekommen	67
Innere Stimmigkeit als Kompass	68
Das Leben als Reise der Entfaltung	68
Auf Stärken aufbauen	70
Angemessener Umgang mit Widrigkeiten	70
Weisheit jenseits von Rationalität	71
Die Suche nach Ganzheit	73
Ganzheit in der Beziehung zu anderen	74
Ganzheit in der Verbundenheit mit dem Leben und der Natur	74
Was das für evolutionäre Organisationen bedeuten könnte	75
 Kapitel 2: Die Strukturen, Praktiken und Kulturen evolutionärer Organisationen	 77
2.1 Drei Durchbrüche und eine Metapher	79
Eine neue Metapher: Organisationen als lebendige Systeme	79
Die drei Durchbrüche von evolutionären Organisationen	80
Die Organisationen, die in der Recherche untersucht wurden	81
2.2 Selbstführung (Strukturen)	86
Ein Fallbeispiel: von modern zu integral	88
Selbstführende Teams	90
Unglaubliche Ergebnisse	92
Kein Vorgesetzter	93
Kein mittleres Management	95
Stark reduzierte Unterstützungsfunktionen	98

Arbeiter werden zu Führenden	102
Kein Vorstand, wenig Besprechungen	105
Koordination und Wissensaustausch zwischen den Teams	107
Vertrauen versus Kontrolle	110
Die Energie des Vertrauens	113
Projekte	114
Die Skalierung für zehntausende Mitarbeiter	118
Freiwillige Arbeitsgruppen	121
Kein Organigramm, keine Stellenbeschreibung, keine Stellenbezeichnung	123
Selbstführende Schüler, Lehrer und Eltern – eine evolutionäre Schule	126
2.3 Selbstführung (Prozesse)	133
Entscheidungsfindung – der Beratungsprozess	134
Entscheidungsfindung in Zeiten der Krise	138
Einkauf und Investitionen	142
Explizite Annahmen	143
Interne Kommunikation	147
Konfliktlösung	150
Die Definition und Verteilung der Rollen	152
Leistungsmanagement auf der Teamebene	163
Individuelles Leistungsmanagement	165
Kündigungen	167
Vergütung und Anreize	171
Zusammenfassung – die Strukturen, Prozesse und Praktiken der Selbstführung	177
2.4 Die Suche nach Ganzheit (Allgemeine Praktiken)	187
Mit unserem Menschsein arbeiten	190
Sichere und offene Arbeitsumgebungen	191
Räume zur Reflexion	201
Storytelling	206
Besprechungen	210
Umgang mit Konflikten	213
Gebäude und Statussymbole	216
Ökologisches und soziales Engagement	219
2.5 Die Suche nach Ganzheit (Personalprozesse)	224
Neueinstellung	225
Onboarding	227

Weiterbildung	230
Stellenbeschreibungen, Stellenbezeichnungen und Karriereplanung	233
Verpflichtungen, Arbeitsstunden und Flexibilität	234
Feedback und Leistungsmanagement	236
Kündigung und Entlassung	241
Zusammenfassung – Praktiken und Prozesse, die die Ganzheit unterstützen	243
2.6 Auf den evolutionären Sinn hören	247
Konkurrenz, Marktanteile und Wachstum	249
Gewinne	251
Entscheidungsfindung durch das Hören auf den evolutionären Sinn	255
Praktiken, um auf den evolutionären Sinn zu hören	258
Strategie als organischer Prozess	264
Produktangebote und Marketing	265
Planung, Budgetierung und Controlling	267
Veränderungsmanagement	274
Kunden, Zulieferer und Informationsfluss	275
Sinnvolles Stimmungsmanagement	277
Der individuelle Sinn und der Sinn der Organisation	279
Zusammenfassung – auf den evolutionären Sinn hören	282
2.7 Weitverbreitete kulturelle Eigenschaften	286
Wie Kultur, Systeme und Weltansichten miteinander interagieren: die vier Quadranten	288
Kapitel 3: Die Emergenz evolutionärer Organisationen	299
3.1 Notwendige Bedingungen	301
Leitendes Management	304
Den Raum halten	305
Vorbildfunktion für die drei Durchbrüche evolutionärer Organisationen	308
Und ansonsten: ein Kollege wie jeder andere	314
Vorstand und Eigentümer	319
Notwendig, aber nicht ausreichend	325
3.2 Die Gründung einer evolutionären Organisation	328
Übergreifende Annahmen und Werte	330
Drei Praktiken zur Selbstführung	331
Vier Praktiken zur Ganzheit	332
Zwei Praktiken zum evolutionären Sinn	334

3.3 Die Veränderung einer schon bestehenden Organisation	336
Die Implementierung von Selbstführung	338
Die Einführung von Praktiken der Ganzheit	348
Die Einführung von Praktiken des evolutionären Sinns	355
3.4 Ergebnisse	358
Anekdotische Evidenz	360
Treiber außergewöhnlicher Leistung	364
3.5 Evolutionäre Organisationen und eine evolutionäre Gesellschaft ..	367
Wie könnte eine integrale evolutionäre Gesellschaft aussehen?	368
Evolutionäre Organisationen in einer integralen evolutionären Gesellschaft	376
Die Zukunft schaffen	379
Anhänge	383
Anhang 1: Recherchefragen	383
Anhang 2: Jenseits der integralen evolutionären Perspektive	390
Anhang 3: Die Strukturen evolutionärer Organisationen	392
Anhang 4: Überblick über die Strukturen, Praktiken und Prozesse evolutionärer Organisationen	400
Anmerkungen	409
Leseempfehlungen	427
Danksagungen	433
Nachwort von Ken Wilber	437
Nachwort von Frederic Laloux	449
Stichwortverzeichnis	457