

# Essenzen agiler Organisationsentwicklung

Schröder-Oestereich / Schröder

2023

ISBN 978-3-8006-7219-6

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei

[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://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](https://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](https://beck-shop.de) für sein

umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

**beck-shop.de**  
**Teil 1**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# Teil 1: Basiselemente agiler Organisationsentwicklung

Welche Elemente müssen unserer Erfahrung nach mindestens zusammenkommen, um eine belastbare agile Organisationsentwicklung in einer Organisation aufzubauen und nachhaltig zu verankern?  
Worauf kommt es wirklich an?

## 1. Ein kleinschrittiges erprobendes Herantasten

mit übergangsweiser oder dauerhafter Koexistenz zu den bestehenden Führungssystemen – anstelle einer abrupten und kompletten Ablösung.

2. Eine kollegial verteilte  
und ziehende Führung,  
also Führungsarbeit nach dem Sog-  
prinzip – statt von oben nach dem  
Push-Prinzip vorgegebene Change-  
Maßnahmen.

## 3. Struktur- und Prozesssicherheit:

Klare äußere Rahmenbedingungen, was kollegial gestaltbar ist. Konkrete Struktur- und Prozessvorschläge zum Start der Selbstorganisation – statt Selbstüberlassung.

## Eine professionelle systemisch-integrale Haltung

der externen Organisationsbegleitenden und die Bereitschaft der Auftraggebenden, diese zu adaptieren.

# Wohin? Ein Paradigmenwechsel

Traditionelle Veränderungsprozesse und Change-Projekte werden der zunehmend komplexeren und dynamischeren Welt nicht mehr gerecht. Das kollegiale Führungskonzept geht deswegen ganz neue Wege im Sinne eines Musterwechsels.

Weil die Komplexität weiter steigen und nicht wieder zurückgehen wird, gehen wir aktuell von einem Paradigmenwechsel aus. Das hier vorgestellte Vorgehen markiert dabei eher den Anfang als das Ende einer Entwicklung. Die Entwicklung selbst als kurzfristige Modeerscheinung abzutun wäre aber fahrlässig.

## Evolutionär mit revolutionärer Wirkung

Es handelt sich um ein evolutionäres Vorgehen mit revolutionären Auswirkungen. Wir versetzen Unternehmen in die Lage, Führung in kleinen Schritten flexibel neu zu organisieren und sich dabei an den Gegebenheiten und Bedürfnissen der Organisation und ihrer Mitglieder zu orientieren, anstatt auf einmal den großen Hebel umzulegen und die vergangene Welt komplett abzuschaffen.

Dabei entsteht parallel zur alten Organisation erprobend und lernend ein neues System. Der Veränderungsprozess wird primär durch die Mitarbeiterschaft in Form kontinuierlichen Ausprobierens im eigenen Lerntempo während ihrer Arbeitszeit vollbracht. Beraterinnen begleiten punktuell bei auftauchenden Bedarfen fachlich und prozessorientiert und verstehen sich als kollegiale Lernbegleiterinnen.

## Paradigma

Ein Paradigma ist die Gesamtheit von Grundauffassungen, die für einen bestimmten Zeitabschnitt maßgeblich das allgemeine Weltbild prägen.

Unterschiede zu traditionellen zielorientierten Change-Prozessen:

- Das Altsystem bleibt bestehen, während parallel ein geschütztes neues System erprobt und aufgebaut wird. Wir versuchen nicht, das bestehende System von innen heraus zu reformieren, sondern beobachten, ob das neue parallel erbaute attraktiv genug wird, das alte abzulösen.
- Alle Veränderungen sind komplett von der jeweils betroffenen Mitarbeiterschaft eigenverantwortlich zu leisten. Sie bestimmen auch Inhalt und Tempo der Veränderungen.
- Dabei fungieren externe Beraterinnen als punktuelle Lernbegleiterinnen auf fachlicher und prozessualer Ebene (→ 16).
- Sie leiten den Start in einen kontinuierlichen Veränderungsprozess durch kleinteiliges Ausprobieren mit anschließender Überführung in belastbare neue Strukturen an.
- Die neue Führungskultur zählt auf die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens ein. Arbeitsverdichtungen, Effizienz- und Gewinnsteigerungen sind kein Ziel. Gleichwohl steigt meistens die Effizienz, weil wertvollere Arbeit getan wird und unsinnige entfällt.
- Die beteiligten Personen durchlaufen einen stetigen kommunikativen Reifungsprozess.

## Vom Problem zum Ausprobieren

Anstatt langfristig theoretisch zu diskutieren, wie etwas sein könnte, wenn man es tun würde, geht es um das zügige Ausprobieren. Erst danach wird entschieden, ob die neue Art zu arbeiten, zu handeln und zu entscheiden beibehalten werden soll oder nicht. Die Mitarbeiterschaft kann bedarfsweise zur vorherigen Praxis zurückkehren und wieder auf die alten Handlungsweisen aufsetzen.

Wir umgehen damit die in der Arbeitswelt eingespielten problemorientierten Denkprozesse, die meist nur Denkhürden, Sorgen und Ängste in den Köpfen der Anwesenden reproduzieren. Stattdessen öffnen wir Möglichkeiten, sodass Menschen mutig, lustvoll und zuversichtlich ins Tun kommen, um eine Veränderung zu erfahren. Wir machen Entwicklungen spürbar, um sie danach zu besprechen, zu reflektieren und zu neuen belastbaren Erkenntnissen zu gelangen.

Stets geht es darum, Unterschiede festzustellen, im Sinne von „Aha, so könnte ich das also gestalten und so fühlt es sich dann für mich und die Gruppe an“. Natürlich läuft es beim ersten Mal nicht gleich zufriedenstellend. Wie bei allem, was wir lernen, verbessern wir uns durch häufiges Anwenden, Verinnerlichen, Tun.

Menschen scheinen sich von dieser Vorgehensweise ganzheitlicher angesprochen zu fühlen. Sie setzen automatisch all ihre geistigen und körperlichen Fähigkeiten ein – was wir im privaten Umfeld, ohne überhaupt nachzudenken, ständig tun. Sach- und Beziehungsebene werden gleichermaßen individuell als auch als Gruppenerlebnis angesprochen und genutzt.

Das neue Führungs- und Organisationssystem wird iterativ reflektiert, verbessert und erweitert, bis es möglicherweise auch das gesamte alte System weitgehend ablösen kann, was aber nicht zwingend notwendig ist.

Voraussetzungen für diese Vorgehensweise sind ein wirtschaftlich gesundes Unternehmen und verlässliche Entscheiderinnen und Sponsoringen, die den Willen, den Mut und das Durchhaltevermögen haben, einen kontinuierlichen Reifungsprozess zu starten, beizubehalten, und sich selbst ebenfalls demütig als Lernende begreifen. Dies ist nur möglich, wenn wir in Beziehung zueinander gehen und uns in einer Haltung des Nicht-Wissens gemeinsam den Problemen nähern und gemeinsam miteinander lernen.

# Grundlage: Professionelle systemisch-integrale Haltung

Eine professionelle systemisch-integrale Haltung ist eine Basiskomponente agiler Organisationsentwicklung. Was für uns eine professionelle Haltung ausmacht und auf welchen elementaren Einsichten, Prinzipien, Theorien und Werten eine systemisch-integrale Haltung beruht, erläutern wir in diesem Kapitel.

## Was ist eine professionelle Haltung und welche Bedeutung hat sie?

Eine Haltung ist ein grundlegender, aus Werten, Einsichten, Denk- und Gefühlsmustern bestehender, innerer Haltepunkt (eine Überzeugung) zu einer Angelegenheit, der unser Verhalten leitet.

Eine Haltung ist also nicht allein eine Überzeugung, ein Glaubenssatz oder eine Einstellung – sie wird im individuellen Lebensvollzug, also in den Handlungen, Zielsetzungen, Aussagen und Urteilen eines Menschen auch beobachtbar.

Eine professionelle Haltung basiert zudem auf der kontinuierlichen Übung und Reflexion des eigenen Könnens im beruflichen Kontext und ist damit auch Teil der professionellen Persönlichkeitsbildung.

In unterschiedlichen Kontexten haben wir möglicherweise verschiedene Haltungen, denn sie basieren immer auch auf der Wechselwirkung und den Bezügen zu anderen und der Welt. Wegen dieser Wechselwirkung und Kontextabhängigkeit ist Haltung nichts Statisches, sondern etwas immer wieder zu Übendes, Erprobendes, Gestaltendes und Reflektierendes.

Haltungen werden kultiviert: Obwohl Haltungen auf Überzeugungen, Modellen, Theorien basieren, zeigen sie sich immer praktisch, im Verhalten, in der Umsetzung, im Wie. Eine Haltung ist eine Brücke von verinnerlichter Theorie und Gefühlsmustern auf der einen Seite zur Praxis und zum Können auf der anderen Seite.

„Eine Haltung zu haben bedeutet für mich, aus einer Grundüberzeugung heraus zu handeln, die die ganze Person umfasst, also ihren Körper, ihren Geist und ihre Gefühle.“ (Christiane Woopen in [Josten 2017]).

„Haltung bestimmt unser Verhalten, wichtiger ist aber wohl, dass sie in Halt gründen muss, also einen Haltepunkt haben muss, um fest und klar sein zu können.“ (Hans-Peter Lauffs in [Josten 2017])

Haltungen können wir auch gemeinsam kultivieren, indem wir uns über grundlegende Werte, Theorien und Einsichten verständigen und sie gemeinsam einüben. Dies ist vor allem für den professionellen Bereich interessant und ein bekanntes Beispiel ist die systemische Coaching-Haltung.

Eine Haltung ist erlernbar als praktische Verknüpfung von Theorie und Übung. Weil es nicht allein um abrufbares Wissen geht, sondern um den Aufbau von Denk-, Gefühls- und Reaktionsmustern, also von neuronalen Mustern und Verknüpfungen in unserem Gehirn, brauchen wir Wiederholungen und viel Übung. Mit jedem Mal fällt es uns dann leichter, uns in bestimmter Weise zu verhalten.

Darum dauert eine gute systemische Coaching-Ausbildung mindestens ein Jahr, sie ist anwendungsorientiert und besteht aus Übung, Übung, Übung.

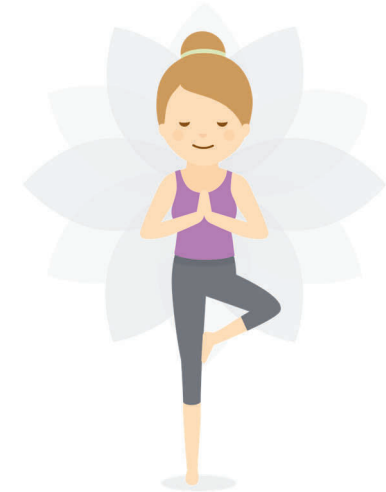
In diesem beschriebenen Sinne ist eine professionelle systemisch-integrale Haltung eine Basiskomponente agiler Organisationsentwicklung. Auf welchen Einsichten, Prinzipien, Theorien und Werten sie beruht und was wir unter integral verstehen, vertiefen wir im Folgenden.

---

Man muss Werte haben, um sie zu realisieren.

Fritz B. Simon

---



In einer frühen Phase kann eine Organisation in einem Workshop gemeinsam erste Werte und Prinzipien bestimmen und beispielsweise folgende Fragen bearbeiten:

- Welche Werte sind uns wichtig?
- Was bedeuten sie für uns?
- Was machen wir dafür?

### Weiterführendes

- ➔ 24 Was ist systemisches Denken?  
Was ist integrales Denken?

Haltung ist das, was man gerne hätte, wenn nicht dauernd Opportunismus, Pragmatismus und Kapitalismus dazwischenkämen.

Husch Josten [Josten 2017]

#### Weiterführendes

- ➔ 125 Kulturbildende Momente
- ➔ 21 Denkstrukturen

## Die professionelle Haltung der externen Organisationsbegleitenden

Die Auftraggebenden und die Organisationsmitglieder verfügen noch nicht über die gewünschte Haltung, sonst bräuchten sie unsere Unterstützung als externe Prozessbegleiterin und Fachberater nicht. Eine neue Haltung ist das Ergebnis, nicht die Voraussetzung für eine agile Organisationsentwicklung.

Die Organisationsmitglieder verfügen zu Beginn des Adaptionsprozesses vielleicht über Wissen und Gefühle zu agilen und kollegialen Werten und möglicherweise auch über einzelne Erfahrungen. Eine Haltung in dem Sinne, dass bestimmte Werte, Einsichten, Denk- und Gefühlsmuster den Beteiligten Halt geben und sicher und belastbar handlungsleitend sind, haben sie jedoch noch nicht.

Neben der Einführung von agilen und kollegialen Praktiken, Werkzeugen, Prozess- und Strukturideen (also der Mechanik agiler Organisationsentwicklung) besteht unsere Aufgabe vor allem darin, diese Haltung im realen Organisationskontext übbar (trainierbar) zu machen und mit großer Klarheit zu demonstrieren (➔ 125, kulturbildende Momente).

Wir können keine systemisch-integrale Haltung bei den Organisationsmitgliedern und Auftraggeberinnen voraussetzen. Sie lässt sich auch nur ansatzweise rein theoretisch vermitteln und ist praktisch einzuüben, und zwar im relevanten Kontext, also im realen Organisationsalltag. Abstrakte (Sandkasten-)Übungen in einem Schulkontext sind nicht gleichwertig.

Haltungen beinhalten auch Glaubenssätze und Überzeugungen. Welche im Kontext agiler

Organisationsentwicklung relevant sind, erläutern die folgenden Seiten. In der Arbeit mit Organisationen werden wir zuweilen auch auf andere und unpassende Denkmodelle treffen. Das betrifft vor allem das Menschen- und Organisationsbild, weswegen wir dieses Thema auf den folgenden Seiten vertiefen.

### Bereitschaft, neue Haltungen einzuüben

Eine gute Arbeitsbasis ist vorhanden, soweit die prinzipielle Bereitschaft existiert, neue Haltungen einzuüben und es anschlussfähig ist, neue Überzeugungen und Annahmen probeweise zu denken und handlungsleitend verwenden zu wollen.

Viele systemische und agile Annahmen und Theorien, beispielsweise der Konstruktivismus, die fehlende Instruierbarkeit von psychischen Systemen (Menschen, Mitarbeitern) und sozialen Systemen (Organisationen), die Notwendigkeit empirischen Vorgehens usw., sind gerade populär und weitgehend anschlussfähig. Nichtsdestotrotz sind sie ungewohnt und eben noch nicht so tief verankert, dass sie in belastbarer Weise handlungsleitend innerhalb einer Organisation sind.

Manchmal existieren jedoch zur agilen, systemischen und integralen Haltung widersprüchliche oder starre Haltungen beim Auftraggeber. Nehmen wir einen agilen Organisationsentwicklungsauftrag an, wenn die Auftraggeberin ihre (nicht agile, nicht systemische) Haltung reproduziert haben möchte? Wenn beispielsweise die Anpassungsfähigkeit erhöht werden soll, aber keine Bereitschaft spürbar ist, die dafür nötigen

Spielräume zu ermöglichen – weil dies Gewinn- und Leistungskennzahlen beeinflusst? Ohne die passenden Rahmenbedingungen und Haltungen seitens der Auftraggeberschaft kann eine agile Organisationsentwicklung auch sinnlos werden.

### Orientierungspunkte

Das primäre Ziel einer agilen Organisationsentwicklung ist die Erhöhung der Anpassungsfähigkeit der Organisation an das komplexe und dynamische Umfeld, was fast immer auch, zumindest vorübergehend, die Effizienz und Produktivität negativ beeinflusst. Sofern dies nicht möglich oder nicht verkraftbar ist, ist die Einführung agiler Organisationsentwicklung nicht sinnvoll.

Entgegen den Wünschen, Erwartungen und Einladungen durch die Auftraggeber und Organisationsmitglieder: Nicht wir als externe Organisationsbegleiterinnen entwickeln die Organisation, sondern wir begleiten und unterstützen Organisationsmitglieder bei ihrer eigenen Entwicklungsarbeit durch Beratung und Coaching.

Außerdem orientieren wir uns konsequent stets am Nutzen für die Organisation, statt an der Macht, der Position oder den Interessen Einzelner, bspw. unserer Auftraggeberin.

### Konstruktivismus

Konstruktivismus ist die Annahme, dass jeder von uns seine eigene Realität kreiert, dass wir nicht die eine selbe externe Wirklichkeit wahrnehmen und Objektivität nichts anderes als eine Übereinkunft zwischen uns ist.

## Professionelle systemisch-integrale Haltung

### Systemisches Menschenbild: Menschen verhalten sich sinnvoll

Menschen sind soziale und nur gemeinschaftlich überlebensfähige Wesen, weswegen wir ganz natürlich danach streben, uns in Gemeinschaften zu integrieren, wertvolle Beiträge für die Gemeinschaft zu erbringen, um dafür Anerkennung und Sicherheit zu erfahren.

Gleichzeitig sind Menschen komplexe Wesen mit Launen, Ängsten, eigenen Ideen, Trieben, Überzeugungen, Neigungen, Werten, selektierender Wahrnehmung und einer individuellen Realitätskonstruktion, weswegen sich unser Verhalten von außen nicht zuverlässig instruieren, steuern, vorhersagen oder erklären lässt.

#### Tayloristisches Menschenbild

Eine tayloristisch orientierte Führung basiert zumeist auf der Annahme, Menschen seien von Natur aus faul und deswegen anzutreiben und zu

disziplinieren, beispielsweise mit Anweisungen, Appellen, Ver- und Geboten, Druck und Angst-macherei.

Für Unternehmen, die sich mitdenkende und eigenverantwortlich arbeitende Mitarbeiter wünschen, passt dieser Ansatz nicht.

#### Systemisches Menschenbild

Die systemische Organisationstheorie geht davon aus, dass Anweisungen und Appelle nicht geeignet sind, das Verhalten von Menschen vorhersehbar zu verändern. Versuche, das Verhalten von Menschen in Unternehmen gezielt ändern zu wollen, sie beispielsweise unternehmerischer oder eigenverantwortlicher machen zu wollen, scheitern sehr wahrscheinlich.

Die Annahme, überhaupt zielgerichtet und vorhersagbar Veränderungen in Menschen und Organisationen von außen gesteuert herbeiführen zu können, ist nicht hilfreich.

Extrinsische Anreize durch Belohnungssysteme, variable Gehaltsmodelle, Zielvereinbarungen bis hin zu psychischem Druck wirken oft kontraproduktiv – die Menschen tun doch nur, was sie jeweils selbst sinnvoll finden. Wenn sie ein vorgegebenes Ziel nicht sinnvoll finden, wird es durch Geldanreize nicht sinnvoller und der Weg dahin nicht leichter.

Selbstverständlich werden Organisationen durch extrinsische Anreize verändert – nur eben selten in der beabsichtigten Weise. Hauptsächlich wird Theater produziert und die Integrität der Menschen beschädigt.

Die Mitglieder beginnen, das erwartete Verhalten zu spielen, um eine Belohnung zu bekommen oder in Ruhe gelassen zu werden. Für den Taylorismus genügte das. Für dynamische und komplexe Umgebungen, die eigenverantwortli-

ches Denken und Handeln aller Beteiligten erfordern, ist dies nicht nur unzureichend, sondern geradezu fahrlässig.

Eine systemisch-konstruktivistische Haltung bedeutet:

Jeder Mensch handelt aus seiner Sicht im jeweiligen Augenblick und Kontext sinnvoll.

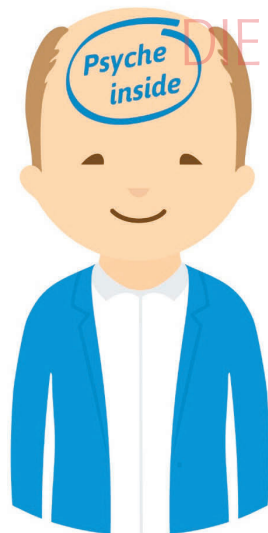
Deswegen ist es zwecklos, ihn in eine bestimmte Richtung ändern zu wollen. Menschen sind beeinflussbar und abhängig von ihrer Umwelt – aber die jeweilige Entscheidung über ein Verhalten liegt immer beim Menschen selbst [Radatz 2008, S. 42].

Menschen sind nicht, sondern verhalten sich entsprechend des Systems, zu dem sie sich in einem Augenblick zugehörig fühlen. Jeder hat seine individuellen Fähigkeiten und Kommunikationspräferenzen, mit denen er sich situativ verhält und die er entwickeln kann. Das Verhalten von Menschen in Organisationen ist dabei mehr durch den Kontext und die Rahmenbedingungen beschränkt und beeinflusst, weniger durch vermeintliche Persönlichkeitseigenschaften.

#### Oberstes Gebot (Prime Directive)

„Ganz egal, was wir entdecken werden: Wir glauben zutiefst, dass jede(r) nach besten Kräften gearbeitet hat, wenn man den aktuellen Wissensstand, die Fähigkeiten und Fertigkeiten, die verfügbaren Ressourcen und die derzeitige Situation zugrunde legt.“

Norman L. Kerth: *Project Retrospectives: A Handbook for Team Reviews*. Dorset House Publishing, 2001.





## Spiral Dynamics – Evolution menschlicher Organisationen (Exkurs)

Das folgende Erklärungsmodell beschreibt die historische Entwicklung von Organisationsformen, angelehnt an das Spiral Dynamics-Modell von Don Edward Beck und Christopher C. Cowan [Beck-Cowan 2007]. Die einzelnen farblich codierten Evolutionsstufen, wie sie in der Grafik dargestellt sind, bauen dabei aufeinander auf. Die unterhalb von Rot liegenden Farben Purpur (Ahnenkult) und Beige (instinktives Handeln) fehlen in der Abbildung, da sie für Organisationen heute nicht mehr relevant sind.

Wie jede Typologie, birgt auch Spiral Dynamics die Gefahr, den Blick auf Gesellschaften und Organisationsformen zu trivialisieren. Irgendwann sagt man dann beispielsweise „XY ist eine grüne Organisation“ und verwechselt dadurch schließlich die Landkarte mit dem tatsächlichen Gelände.

Andererseits helfen uns solche Modelle mit ihren Etiketten, kurz und knapp Beobachtungen oder Thesen zusammenzufassen und wichtige Unterschiede zu benennen, die für die Reflexion von Organisationen und ihrer Entwicklung hilfreich sein können.

### Mit den Farben spielen

Die Fähigkeit von Organisationen der zweiten Ordnungsebene (systemisch und holistisch), die Strömungen, Eigenheiten und Führungsfähigkeiten der unteren Ebenen mitzunutzen und zu integrieren, darf nicht unterschätzt werden und führt zu einem qualitativen Sprung jenseits von Gleichheit (Grün).

In unserer Wirtschaft dominieren immer noch Leistungs- und Effizienzdenken (Orange und Blau). Erfolg wird materiell gemessen anhand von Umsatzrendite, Gewinn und Börsenwert – vor allem im Vergleich zu Wettbewerbern.

Systemische und holistische Organisationen messen ihren Erfolg an ihrer Wirksamkeit, ihre Werte und ihren Sinn zu verbreiten und einen Beitrag zum Gemeinwohl zu leisten. Geld ist hier auch relevant, aber als Mittel zum Zweck. Insofern stehen holistische Unternehmen eher in einem respektvollen sportlichen Wettbewerb miteinander, die bedeutendsten Wertbeiträge für ihre Umgebung zu erzeugen.

Die eigentlichen Wettbewerber holistischer Unternehmen sind deswegen die grün, orange, blau und rot dominierten Unternehmen, denn diese sind aus holistischer Sicht nicht durch Werte und Sinn getrieben und damit tendenziell kontraproduktiv zur eigenen Mission.

Deswegen müssen holistische Unternehmen wettbewerbsfähig gegenüber den Leistungen und die Effizienz der unteren Ebenen sein. Soweit es zur Steigerung der eigenen Wirksamkeit hilfreich ist, befähigen sich holistische Unternehmen deswegen auch zu Leistung und Effizienz sowie Wahrheit und auch Macht.



### Macht (Rot)

Die mit dem Begriff Macht charakterisierte Organisationsform wird auch als imperiales Zeitalter bezeichnet. Solche Organisationsformen begannen sich vor ca. 10.000 Jahren zu entwickeln und es gibt heute noch immer solche Organisationen, beispielsweise in Form von Straßenbanden oder Söldnergruppen. Egoismus und Ausbeutung sind bestimmende Merkmale.

Jede Organisationsform ist entstanden, um einen bestimmten Zweck und bestimmte (Sicherheits-)Bedürfnisse zu erfüllen. Rote Organisationen stellen Sicherheit durch machtvolleres Handeln her. Meistens existiert eine autoritäre Hierarchie von Individuen und Persönlichkeiten, die mit entsprechenden Befehlsketten eine Aufgabenteilung bewirken.

### Wahrheit (Blau)

In der nächsten Stufe liegt der Fokus nicht mehr auf den Individuen, sondern auf der Gemeinschaft. Dieser Wechsel zwischen individuellen und kollektiven Bedürfnissen findet auch zwischen allen nachfolgenden Übergängen statt, wie dies die hin und her wechselnden Pfeile in der Abbildung andeuten.

Blaue Organisationen geben ihren Mitgliedern durch allgemeingültige Gesetze und Regeln ein hohes Maß an Sicherheit. Sie sind konformistisch: Jeder hat sich an die Gesetze zu halten. Wobei die Gesetze wiederum von einer Hierarchie gestaltet und durchgesetzt werden. Die Macht obliegt aber nicht mehr den Individuen und deren Persönlichkeit, sondern wird durch entsprechende Rollen und Ränge definiert. Nur der jeweilige Rollenträger hat die Macht.

Diese Organisationsformen begannen sich vor ca. 5.000 Jahren zu entwickeln. Beispiele sind Behörden, Militär und die katholische Kirche. Ihre wesentlichen Errungenschaften sind wiederholbare Prozesse und eine längerfristige Handlungsperspektive.

In anderen Quellen als Beck/Cowan werden teilweise andere Farben verwendet, beispielsweise verwendet Frédéric Laloux, der sich wiederum auf das Farbschema von Ken Wilber bezieht, Bernstein anstelle von Blau.

### Leistung (Orange)

Nachdem blaue Organisationen in bürokratischer Weise gemeinschaftlich orientiert waren, stellt Orange wieder die individuelle Leistung in den Vordergrund. Individuelle Zielvereinbarungen, eine hohe Leistungsorientierung, strategisches Handeln und ganz allgemein ein ausgeprägter Materialismus sind Kennzeichen dieser Organisationsformen, die vor etwa 500 Jahren zu entstehen begannen.

Viele multinationale Konzerne und börsenorientierte Unternehmen können als orange bezeichnet werden. Sie sind bis heute stark und dominant. Mithilfe ihres Leistungsprinzips bringen sie viele Innovationen hervor. Leistung legitimiert auch individuelle korrumpierende Handlungen über die noch für Blau verbindlichen Standards hinaus.