

Die fünf Kulturstufen nach Frederic Laloux

Frederic Laloux hat es mit seinem Buch „Reinventing Organizations“ geschafft, der New-Work-Bewegung frischen Wind einzuhauchen. Mit Beispielen und Berichten aus verschiedenen Organisationen hat er aufgezeigt, wie Selbstmanagement, Ganzheit (jeder Mensch zeigt sich so, wie er ist) und ein tieferer Sinn in der Praxis eingeführt bzw. (weiter-)entwickelt werden können.

Zum besseren Verständnis erläutert Laloux in seinem Buch auch geschichtliche Hintergründe und prototypische Entwicklungsstufen in Individuen, die außerdem auch als Entwicklungsstufen des Kulturwandels in Organisationen betrachtet werden können. Sein Modell kann uns helfen zu bestimmen, an welchem Punkt ein Mensch und/oder eine Organisation geradesteht, welche Themen derzeit von Relevanz sein könnten, welche nächsten Schritte sich anbieten, und wo Grenzen und Chancen liegen.

Auch wenn die verschiedenen Kulturstufen in zeitlicher Reihenfolge näher erläutert werden, ist es dennoch wichtig zu wissen, dass heutzutage nach wie vor Organisationen aller Entwicklungsstufen existieren. In der menschlichen Geschichte gab es nie zuvor die Situation, dass Menschen sich gleichzeitig auf so viele verschiedene Paradigmen beziehen und sie nebeneinander leben – das gilt übrigens auch für Organisationen.

Das Laloux-Modell basiert unter anderem auf der Theorie verschiedener Werte-Meme von Clair Graves, sowie dem draus von Don Beck entwickelten Model Spiral Dynamics.

Die fünf unten genannten Ebenen können sich jeweils gesund/heil und krank/defizitär ausprägen. Keine Ebene ist grundsätzlich „besser“ als eine andere. Die beste Ausprägung ist die, die am besten zu den gerade vorherrschenden Lebensbedingungen passt. Und: Auch wenn man sich (individuell oder kollektiv) in die nächste Stufe weiterentwickelt: Vorangegangene Meme sind immer (noch) gleichzeitig wirksam und deren Bedürfnisse wollen erfüllt werden!

Es wirkt nie nur eine einzige Ebene. Verschiedene Ebenen, bzw. die den Ebenen zugrunde liegenden Werte, zeigen sich im Menschen, aber auch in Organisationen, immer unterschiedlich stark ausgeprägt.

Nachfolgend gehen wir näher auf die einzelnen Kulturstufen ein. Es gilt zu beachten, dass jedes Paradigma die vorhergehenden umfasst und transzendiert.

1. Kulturstufe: Rot

Laloux bezeichnet diese Stufe auch als „tribal impulsives Paradigma“, dessen Wurzeln bis zu 10.000 Jahre zurückgehen. Der Zusammenhalt in Organisationen wird hier durch ständige Machtausübung in menschlichen Beziehungen gewährleistet. Es gibt eine stark hierarchische

Prägung, eine ausgeprägte Alpha-Menschen-Dominanz und es wird großen Wert auf Status gelegt. Zudem herrschen Befehlsautorität und Arbeitsteilung vor, die Kultur ist informeller Natur.

Rot ist sehr kraftvoll und kann in einigen (Krisen-)Situationen sehr hilfreich sein. In seiner negativen Ausprägung findet sich Rot heutzutage beispielsweise noch bei der Mafia oder bei Straßengangs.

2. Kulturstufe: Amber

Bei dieser Kulturstufe spricht Laloux auch vom „traditionell konformistischen Paradigma“. Die Entstehung lässt sich ca. 4.000 v. Chr. datieren und brachte Staaten und Zivilisationen, Institutionen, Bürokratien, organisierte Religionen und Landwirtschaft hervor. Kennzeichnend für diese Phase sind stark formalisierte Rollen und Prozesse, der Fokus verschiebt sich nun weg von der kurzfristigen hin zur langfristigen Perspektive. Die Zukunft ist hierbei allerdings eine stetige Wiederholung der Vergangenheit (Beispiel: Ernte oder Lehrpläne in der Schule).

Planung und Ausführung sind strikt getrennt: Das Denken geschieht oben, das Tun unten. Hierzu gibt es auch Regelkataloge, die Disziplinarmaßnahmen und Strafen vorsehen. Die darunterliegende Weltsicht besagt, dass Menschen faul und unehrlich sind und daher klare Vorgaben brauchen und kontrolliert werden müssen. Innovation, kritisches Denken und Selbstaussdruck werden eher als hinderlich angesehen.

In Organisationen, die sich in dieser Stufe befinden, gibt es sehr viele Anweisungen von oben und Kontrolle innerhalb der hierarchischen Pyramide, wobei Autorität nun mit bestimmten Rollen verbunden wird, nicht mehr mit Personen (beispielsweise wird die Person als Priester oder Richter anerkannt, die die entsprechende Robe trägt). Traditionelle Organisationen sind auch eher schwerfällig, wenn es um Veränderung und die Akzeptanz einer solchen geht.

Als traditionell konformistische Organisationen kennen wir heutzutage beispielsweise das Militär, die katholische Kirche, einige Regierungsbehörden oder das öffentliche Schulsystem. Auch in großen Industrieunternehmen gibt es sehr viele Amber-Elemente.

3. Kulturstufe: Orange

Das „moderne leistungsorientierte Paradigma“ hielt ungefähr nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs Einzug in viele Organisationen, es ist bis heute in unserer westlichen Welt vorherrschend. Ab jetzt werden Autoritäten, Gruppennormen und althergebrachte *Stati Quo* hinterfragt. Effektivität ersetzt die Moral als Maßstab für die Entscheidungsfindung, die beste Entscheidung ist nun die, die die besten wirtschaftlichen Ergebnisse bringt. Diese Verschiebung führt einerseits dazu, dass es nun Ziele in Organisationen gibt und die Leistung Einzelner messbar gemacht und belohnt werden kann, andererseits aber auch zu einem „Wachstum um des Wachstums Willen“ – in medizinischen Begriffen auch als „Krebs“ bezeichnet. Die Gier der Unternehmen, Überschuldung von Staaten, kurzfristige Politik, übermäßiger Konsum und die

schonungslose Ausbeutung der weltlichen Ressourcen und Ökosysteme haben fatale Folgen für uns Menschen.

In modernen, leistungsorientierten Organisationen wird „mehr“ als „besser“ verstanden, die Besten sollen aufsteigen und es herrscht eine sehr materialistische Weltsicht vor, die stark ego-dominiert ist und Menschen in dem Glauben lässt, dass sie nach dem Erreichen des nächsten Ziels glücklich sein werden. Dies bietet für Unternehmen die optimale Basis, um ständig künstlich neue Bedürfnisse zu schaffen und die Illusion zu nähren, dass mehr Besitz glücklicher und zufriedener macht.

Bei der Belegschaft sind Innovation, Verlässlichkeit und das Leistungsprinzip Faktoren, die ihre Wirkung entfalten. Menschen in diesen Organisationen tragen zwar keine Uniformen mehr, dafür aber professionelle Masken. Emotionen, Zweifel und Träume werden verborgen, um sich nicht verletzlich und angreifbar zu machen. Es geht ausschließlich darum, Leistung zu bringen, Ziele zu erreichen und soziale Anerkennung zu erlangen, schließlich ist das Gehalt auf dieser Stufe an die Leistung und nicht mehr ausschließlich an die Position geknüpft.

Die Metapher lautet hier „Organisation als Maschine“: Es gibt Input und Output, Lösungen werden skaliert, Menschen als Ressourcen angesehen, Veränderungen werden geplant, in Entwürfen ausgearbeitet und implementiert. Die Führung ist zielgerichtet, lösungsfokussiert und eher aufgaben- als menschenorientiert. Management by objectives hält Einzug und Fragen des Sinns sind in solchen Organisationen deplatziert.

Besonders gefährlich ist bei dieser Kulturstufe Folgendes: Wenn Wachstum und Gewinn das Einzige sind, was zählt, und das Leben von Menschen nur dann als erfolgreich empfunden wird, wenn sie die Spitze erreichen, werden sie früher oder später zwangsläufig ein Gefühl der Leere in ihrem Leben erfahren, das zu großen Krisen führen kann. Viktor Frankl sagte: „Immer mehr Menschen verfügen heute über die Mittel zum Leben, aber über keinen Sinn, für den sie leben.“

Globale Unternehmen, wie z.B. Coca Cola, aber auch diverse andere kleinere Unternehmen und Start-Ups verkörpern diesen modernen, leistungsorientierten Organisationstypen.

4. Kulturstufe: Grün

Eine weitere Wende in der Welt der Organisationen gab es lt. Laloux ab dem 20. Jahrhundert: das postmoderne pluralistische Paradigma. Hier geht es nun ganz stark um Kooperation, Fairness, Gleichheit, Harmonie, Gemeinschaft und Konsens. Die Moral richtet sich danach, was für alle Menschen fair und gerecht ist, ungeachtet ihrer Rasse, ihres Geschlechts oder ihres Glaubens. Beziehungen sind auf dieser Stufe wichtiger als Ergebnisse, Macht- und Hierarchiestrukturen nehmen tendenziell ab.

Führungskräfte sollen als „servant leaders“ fungieren, die den Mitarbeitern zuhören, sie ermutigen, motivieren und fördern. Entscheidungen und Innovation werden dezentralisiert, die Unternehmenskultur spielt eine sehr wichtige Rolle und Personalentwicklung ist eine der wichtigsten Aufgaben. Das Management ist angehalten, die richtigen Kompromisse zu finden,

Heiner Diepenhorst Coaching
Chausseestraße 116
10115 Berlin

www.teamentwicklung-lab.de
hallo@teamentwicklung-lab.de
030 / 57703324, 0163 / 2696792

um allen Interessensgruppen gerecht zu werden und muss sich daher beim Treffen von Entscheidungen an einer Reihe gemeinsamer Werte orientieren. Die weitverbreitete Metapher ist nun nicht mehr „Maschine“ sondern „Familie“. Kommunikation, Feedback, Respekt und Commitment spielen eine große Rolle.

In den Verbesserungen liegen, wie überall, auch die Risiken und Grenzen dieser Stufe. Wenn alle gleich sind, wollen alle gleich gehört werden. Das dauert sehr lang und verlangsamt Entscheidungen und Flexibilität der Organisation.

Besonders verbreitet ist diese Kultur in gemeinnützigen Organisationen, bei Sozialarbeitern und Aktivisten und im akademischen Denken.

5. Kulturstufe: Türkis/Petrol/Teal

Das integral evolutionäre Paradigma steht nach Laloux gerade in den Startlöchern und stellt eine grundlegend neue Form der Organisationen dar. Diese Kulturstufe korrespondiert mit der Ebene der Selbstverwirklichung im Modell von Maslow. Auf dieser Ebene müssen demnach die Identifikation mit dem eigenen Ego und eigene Ängste überwunden werden, um weiter zu wachsen. Der Fokus richtet sich tendenziell eher nach innen, auf die Arbeit an der eigenen Persönlichkeit. Bei Entscheidungen wird das Gefühl viel stärker miteinbezogen. Organisationen dieser Kulturstufe haben eine klare Sinnausrichtung, streben nach Ganzheit und Gemeinschaft und geben Menschen die Möglichkeit, bei der Arbeit mehr und mehr sie selbst sein zu können.

Verantwortung für die eigenen Entscheidungen und Herausforderungen sowie für die Welt zu übernehmen und Ressourcen zu schonen, sind ebenfalls kennzeichnend für diese Kulturstufe. Führung und Management werden, wo es sinnvoll ist, zu Selbstführung und Selbstmanagement, Organigramme und Machthierarchien, wie wir sie kennen, werden obsolet, da sich diese „organischen“ Organisationen eigenständig an die Umwelt adaptieren. Statt von oben nach unten denkt, fühlt und handelt man eher in organischen Kreisen. Der Existenzzweck solcher Organisationen ist evolutionärer Natur und übersteigt die Gewinnmaximierungsabsicht. Laloux sagt, wenn der Sinn klar ist, kommt folgt der Profit.

Change-Logiken zu den Kulturstufen:

- Aus welcher Stufe heraus eine Organisation handelt, wird hauptsächlich dadurch bestimmt, aus welcher Kulturstufe die Führung der Organisation die Welt betrachtet. Eine Organisation kann sich demnach nicht weiter entwickeln als zu der Kulturstufe, auf der sich die Führung befindet.
- Die Entwicklung zur nächsten Stufe hat Vorteile, wenn eine Organisation effektiver mit komplexen Herausforderungen in einer volatilen Welt umgehen möchte.
- Eine Schwierigkeit ist dabei, dass Menschen der ersten Stufen selten tieferes Verständnis der folgenden Stufen haben, obwohl sie zu wissen glauben, was diese bedeuten. Und trotzdem wollen sie „dahin“. So kann es sein, dass ein „orangener“ Geschäftsführer Teal einführen möchte. Wenn man nach seiner Motivation fragt, stellt sich vielleicht heraus, dass er aus Angst vor Personalverlust und damit verbundenen Umsatzeinbußen lediglich eine bessere Mitarbeiterbindung und gutes HR-Marketing anstrebt.
- Eine weitere Herausforderung besteht darin, dass uns das Modell – wie alle anderen Modelle auch – einengen kann. Unser Blick und unser Herz werden eingengt, wenn wir uns zu sehr darauf fokussieren. Modelle verkleinern den Raum, in dem Wunder passieren können, seien sie auch noch so verständlich und hilfreich.