

# „Einführung in die Betriebswirtschaftslehre“

## 5. Wie funktioniert ein Unternehmen im Innenverhältnis?

Prof. Dr. Jörg Freiling

Lehrstuhl für Mittelstand, Existenzgründung und Entrepreneurship



# „Einführung in die Betriebswirtschaftslehre“

## 5.5 Organisationsmodelle im zeitlichen Wandel

Prof. Dr. Jörg Freiling

Lehrstuhl für Mittelstand, Existenzgründung und Entrepreneurship



# Lernziele

-  Blick auf die Organisationsentwicklung im gesamthistorischen Kontext – gedanklicher Exkurs
-  Erkennung von Grundprinzipien der Organisationsgestaltung
-  Erkennen von Trendbrüchen und Umbrüchen
-  Verständnis von Entwicklungen der heutigen Organisationsrealität und -pluralität



# Organisationsevolution im Kontext der Menschheitsgeschichte



# Langfristige Entwicklungsschritte

## Menschen in jeweils dominanter Gemeinschaft



## Menschen und dominante Wirtschaftsformen

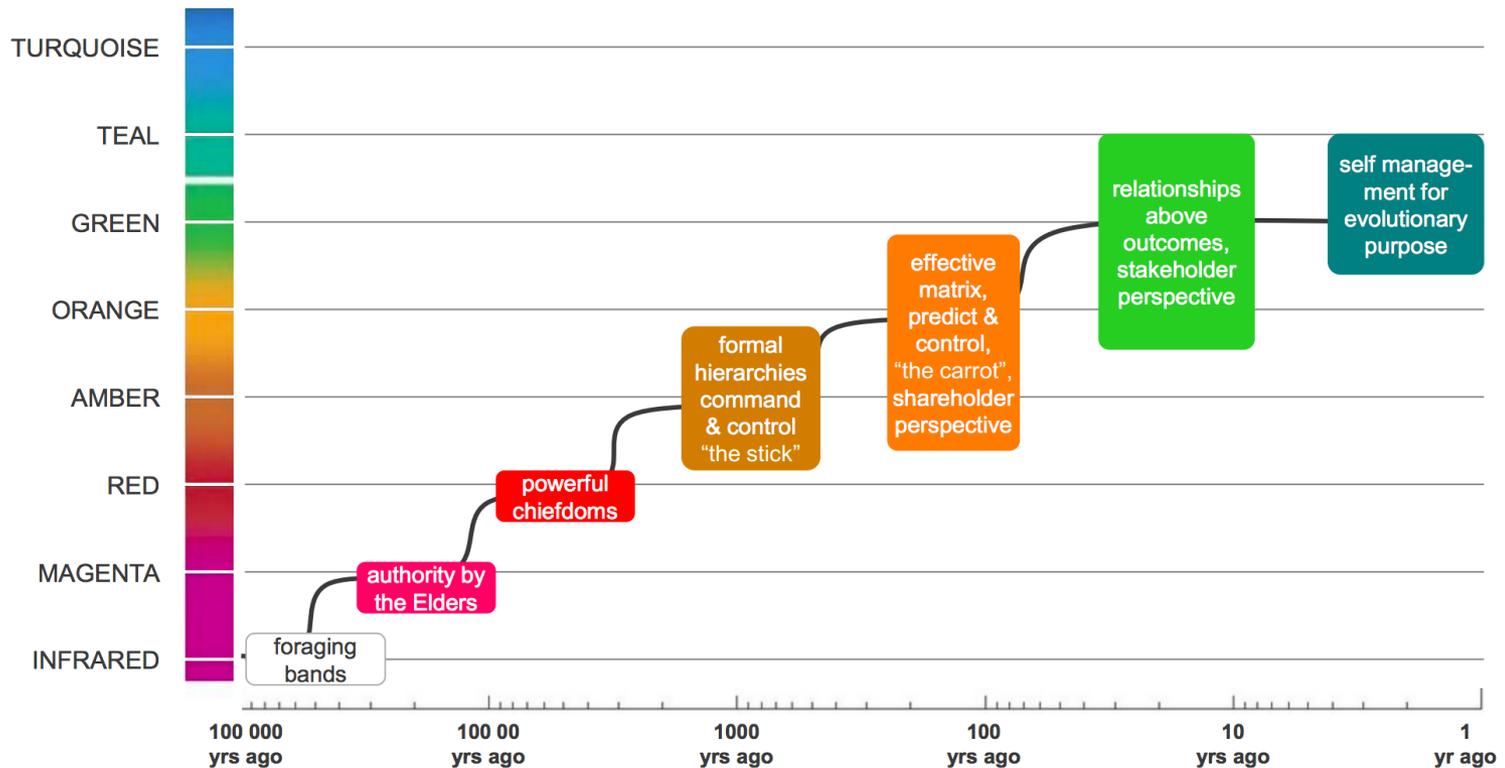


Quelle: in Anlehnung an Laloux (2014).

# Stufen der Organisationsrevolution

## Overview of the main (organizational) paradigms

Levels of Consciousness



Quelle: Laloux (2014)

# Entwicklungsstufen

| Infrarot (reaktiv)  | Magenta (Glaube an Magie)   |
|---|---|
| 100.000-50.000 v. Chr.  | Ca. 15.000 v. Chr.  |
| Familie als Form des Zusammenlebens   | Sippen und Stämme als Form des Zusammenlebens                                     |
| Unvollständige Ausbildung des Ichs, das sich durch Gemeinschaft definiert   | Gegenwartszentriertes Leben   |
| Geringstmögliche Arbeitsteilung (alle machen (fast) alles)                  | Noch keine Organisation i.e.S.  |
| Wenig Hierarchie  | Entstehung von Hierarchie durch Glaube an die Weisheit Älterer                    |
| Horten als wirtschaftliches Prinzip, Kenntnis nur einfachster Zusammenhänge | Sprung in der Beherrschung von Komplexität bei geringer Kenntnis von Kausalitäten |

Quelle: in Anlehnung an Laloux (2014).

# Entwicklungsstufen

| rot (impulsiv)  | Bernstein (konformistisch)  |
|---|---|
| Vor ca. 10.000 Jahren (noch heute vorh.: Mafia, Straßengangs, ...)                          | Vor ca. 6.000 Jahren entstehend   |
| Entstehen erster (Ansätze von) Organisationen   | Organisationen reifen als soziale Gebilde, einfache soziale Wahrheiten mit Gruppengeltung |
| allmähliche Ausbildung des Ichs im Kontext der Gemeinschaft (Trennung von anderen Personen) | Einsetzender Selbstwert im geltenden sozialen Kontext (Konformität zur Gruppe)            |
| einsetzende Arbeitsteilung  | Arbeitsteilung/Ordnung in der eigenen Gruppe, strikte Abgrenzung von anderen Gruppen      |
| entstehende Hierarchie ("Herr & Diener"), auf Macht (v.a. durch physische Stärke) basierend | Entstehung von Hierarchie durch Glaube an die Weisheit Älterer, stabilitätsorientiert     |
| Einsetzendes Verstehen von Kausalitäten und Lernen  | Echte wirtschaftliche Prinzipien anwendend: agrarischer Bereich                           |

Quelle: in Anlehnung an Laloux (2014).

# Entwicklungsstufen

| orange (leistungsorientiert & materialistisch)                                       | grün (pluralistisch)   |
|--|--|
| Vor ca. 150 Jahren entstehend, noch immer stark vertreten                            | Vor ca. 20 Jahren entstehend, noch immer stark vertreten                                     |
| Organisationen werden professionalisiert, sollen wie Maschinen arbeiten (Sinnfrage!) | Organisationen bieten mehr als nur Erfolg: Gemeinschaft, soziale Fairness – Org. als Familie |
| Menschen: selbstbestimmt, Incentives erforderlich, Karriere möglich                  | Mensch als Individuum in der Organisation wird bedeutungsvoll, ebenso menschl. Beziehungen.  |
| Arbeitsteilung. Prinzipien: Innovation, Haftung & Verantwortung, Leistung            | Willensbildung nicht nur von der Spitze, sondern partizipativ.                               |
| Hierarchie: Planung & Kontrolle, management by objectives, Delegation                | Koordination: Empowerment (der Basis), wertegetriebene Kultur, multiple Stakeholder          |
| Wirtschaftlichkeit wird dominant, Kausalitäten werden bestimmend                     | Echte wirtschaftliche Prinzipien treten neben humane Ziele                                   |

Quelle: in Anlehnung an Laloux (2014).



# Teal Organisation und gegenwärtige Organisationsrealität



## Blockaden beim Übergang zu neuen Organisationstypen

The greatest danger in times of turbulence is not the turbulence –  
it is to act with yesterday's logic.

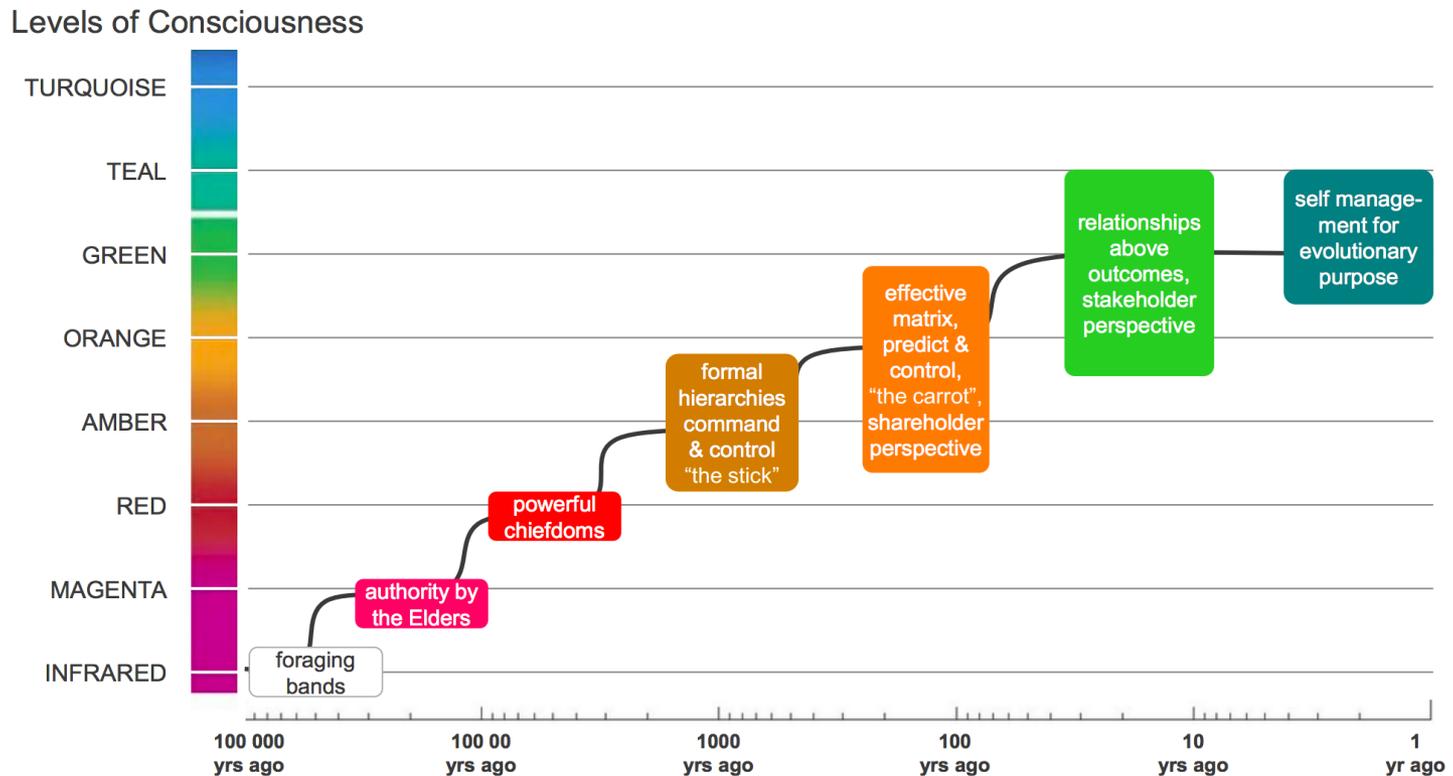
**Peter F. Drucker**

Problems cannot be solved with the same level of  
consciousness that created them in the first place.

**Albert Einstein**

# Teal Organization – eine neue Stufe der Organisationsrevolution

## Overview of the main (organizational) paradigms



Quelle: Laloux (2014)

## Was kennzeichnet die "Teal Era"? Auszüge...

- **Self-management.**  
Man folgt verstärkt eigenen Interessen, Neigungen, Stärken.
- **Wholeness.**  
Alle bringen sich in vollem Umfang für die gemeinsame Sache ein.
- **Evolutionary purpose.**  
Das betriebliche Wachstum erfolgt organisch in die Richtung, die "natürlich" vorgegeben ist (passt, authentisch erscheint etc.).
- **Project orientation.**  
Prozessorganisation dominiert Aufbauorganisation. Radikal vereinfachte Projektkoordination.
- **Team focus.**  
Kompetenzbasierte Steuerung dominiert Hierarchie. Stabsfunktionen werden innerhalb von Teams, nicht von Stäben wahrgenommen.
- **Adhocracy.**  
Keine regelmäßigen Meetings, sondern Koordination bei unmittelbarem Bedarf.

Quelle: in Anlehnung an Laloux (2014).