



8. Webinar 09. Juni 2026, 18.00 bis 19.15 Uhr
Virtuell/Zoom – Referent: Dr. Ralf Nacke

New Work und moderne Unternehmenskulturen.

Dr. Ralf Nacke (Dozent)
Dipl.-Volkswirt und Jurist (LMU München)
Dozent für «Wirtschaft neu denken» und
Managementberater
CMP Competent Management Partners AG
Unternehmensberatung für Nachhaltigkeit,
Zukunftsfähigkeit/Strategie, Veränderungs-Prozesse,
Organisations-Entwicklung und Coaching
Huobstrasse 25, CH-6333 Hünenberg See
Tel. +41 41 78302 75
r.nacke@cmpartners.ch / www.cmpartners.ch



Zielkompetenzen für die Teilnehmer*innen



Die Teilnehmer*innen lernen, wie wichtig Unternehmensführung ist und was moderne Unternehmensführung erfordert.

Die Teilnehmenden

- Verstehen, was die VUKA-Welt von Unternehmen und ihren Mitarbeitenden erfordert
- Bearbeiten, dass hierarchische Unternehmensstrukturen in der Praxis immer stärker abnehmen und durch neue Formen ersetzt werden.
- Verstehen, was Agilität in Unternehmen und New Work bedeuten und erfordern.
- Abgrenzen können zwischen Manager-Fähigkeiten/Kompetenzen und denen von Unternehmern
- Neue Führungsmodelle kennen lernen, die Selbständigkeit, Eigenverantwortung und Nachhaltigkeit in Unternehmen fördern.
- Verstehen, welche Merkmale für eine Unternehmenskultur wichtig sind.
- Das Stufenmodell aus Reinventing Organizations verstehen lernen.
- Praxiserfahrung sammeln, wie Kreiskultur funktioniert und wie die Kriterien des Dialogs nach Bohm (aktives Zuhören, Bedürfnisse verstehen, keine Bewertung, Ego zurückstellen, Prozessbeobachtung, ...) angewendet werden können.
- Bearbeiten, durch welche Organisationsentwicklungs-Massnahmen und -Schritte Unternehmen sich von traditionellen (blau) oder leistungsorientierten (gelb) Strukturen zu integralen Organisationen (teal) weiterentwickeln können.



8. Webinar: «New Work und moderne Unternehmenskulturen»

- 09. Juni 2026, 18.00 bis 19.15 Uhr (75 Min.)

AGENDA

Folien

10 Min. New Work, Agilität, VUKA-Welt, von hierarchischen zu modernen Unternehmensstrukturen, Bedeutung von Führung und notwendige Weiterentwicklung der Führungskultur

4 - 14

15 Min. Spektrum der Unternehmens-Kultur-Entwicklungs-Werkzeuge und das Stufenmodell nach Reinventing Organizations

16 - 30

10 Min. New Work in der Arbeitswelt 4.0

32 - 38

30 Min. *Gruppenaufgabe (Kleingruppen)*

40

5 Min. *Reflexion im Plenum*

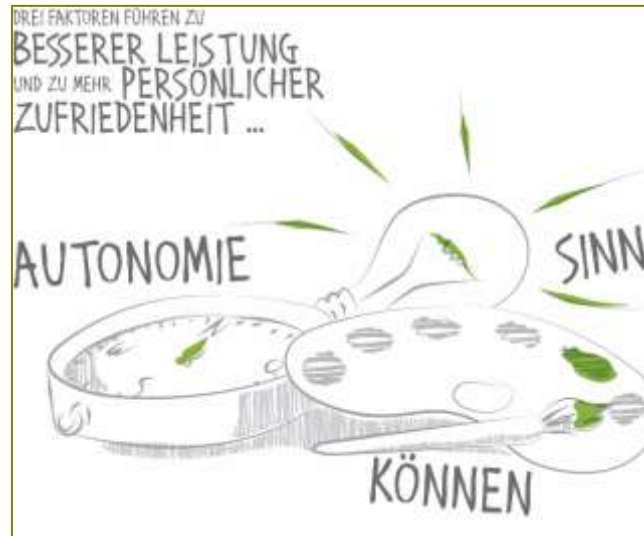


Wie definiert sich New Work, Agilität und moderne Führung?

New Work = Gegenentwurf zu klassischen Arbeitsformen und Synonym für innovative Ansätze der Arbeitsgestaltung.

Weg von alten Strukturen, hin zu neuen und modernen Arbeitsweisen. Eine neue Einstellung in der Arbeitswelt, die sich mehr auf Mitarbeiter konzentriert und auf deren Bedürfnisse eingeht.

Die Werte werden definiert über
(1) Selbstständigkeit, (2) Freiheit und
(3) Teilhabe an der Gemeinschaft.



Moderne Führung setzt auf New Work und Agilität. Wichtig dafür sind offene Kommunikation mit Transparenz, Dialog, Vertrauen und Feedbacks sowie eine neue Fehlerkultur (Fehler als Chance). Flache Strukturen bis Netzwerkorganisation (Kreise/Rollen) sind gefordert und ein Überdenken der Rolle als Führungskraft (Coach, Motivator, sich selbst nicht zu wichtig nehmen, ...).

«Agil» im Kontext von Unternehmen?

Fähigkeit eines Unternehmens Vorbereitungen zu treffen, auf sich verändernde Anforderungen sehr schnell, möglichst in Echtzeit zu reagieren + Möglichkeiten der IT derart zu nutzen, dass der Spielraum des Unternehmens erweitert oder sogar neu gestaltet werden kann.

Aspekte von Agilität: Schnelligkeit, Anpassung, Flexibilität, Dynamik, Vernetzung, Vertrauen und Selbstorganisation.

Quellen: <https://karrierebibel.de/new-work>;
<https://agile-unternehmen.de/was-ist-agil-definition>
<https://www.wibas.com/blog/agilitaet-mythos-agil-loest-alle-meine-probleme/>

Die „VUKA“-Welt – sehr herausfordernd und kaum planbar (?)



Quelle: Sutrich Organisationsberatung und www.britta-schaefer.com/resilienz

VUKA (englisch VUCA) eine Welt gekennzeichnet durch

- Volatilität (englisch: volatility),
- Unsicherheit (englisch: uncertainty),
- Komplexität (englisch: complexity) und
- Ambiguität/Ambivalenz (englisch: ambiguity / Konflikte/Spannungen)

In dieser Welt gibt es **keine festen Regeln**, keine **Gewissheiten** und klar zu **erkennenden Zusammenhänge** mehr:
Alles ist möglich – sogar dessen Gegenteil. Und gleich darauf schon wieder etwas ganz anderes!

Stabilität und Vorhersehbarkeit: das erfordert in der postindustriellen Welt ein neues Betriebssystem.

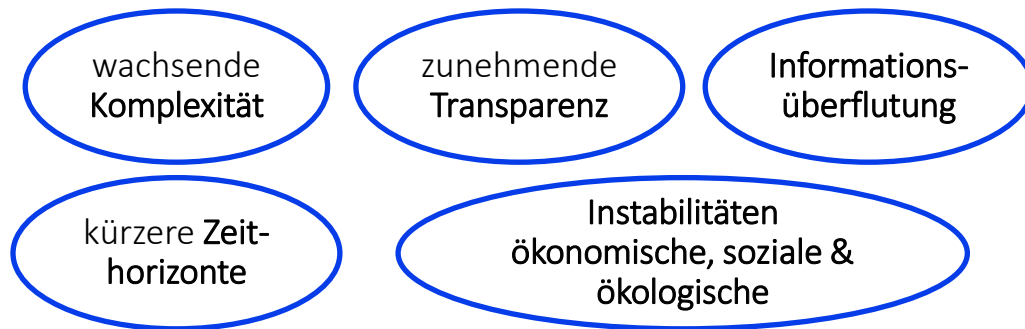
«Vorhersagen» und «Kontrollieren»

(= grundlegendes Modell im Industriezeitalter)

- Vorausplanung, zentrale Kontrolle und Vermeiden von Abweichungen (Strategie & Ziele)
- Ermöglicht neue Formen der Kooperation, der Produktion und des Fortschritts
- Entscheidungen Top Down
- Ziel: dauerhafte Stabilität und wachsender Erfolg

versus

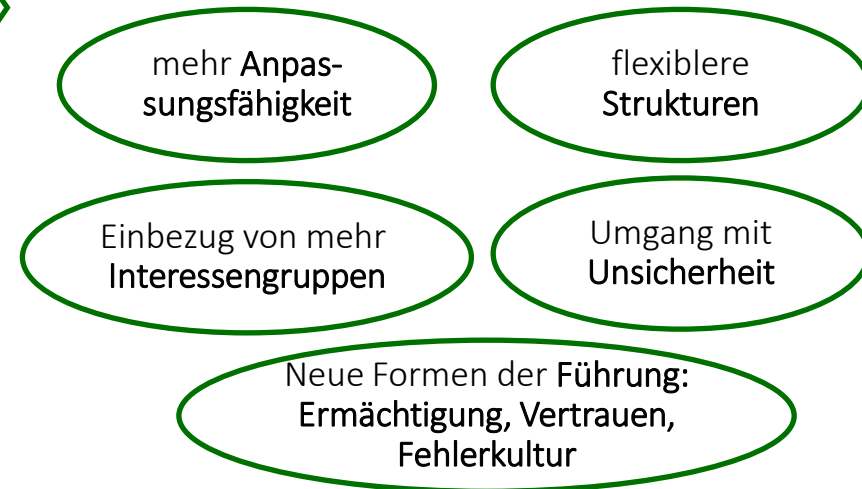
Herausforderungen der postindustriellen Welt:



Ziel: positiven Einfluss auf die Welt zu haben!

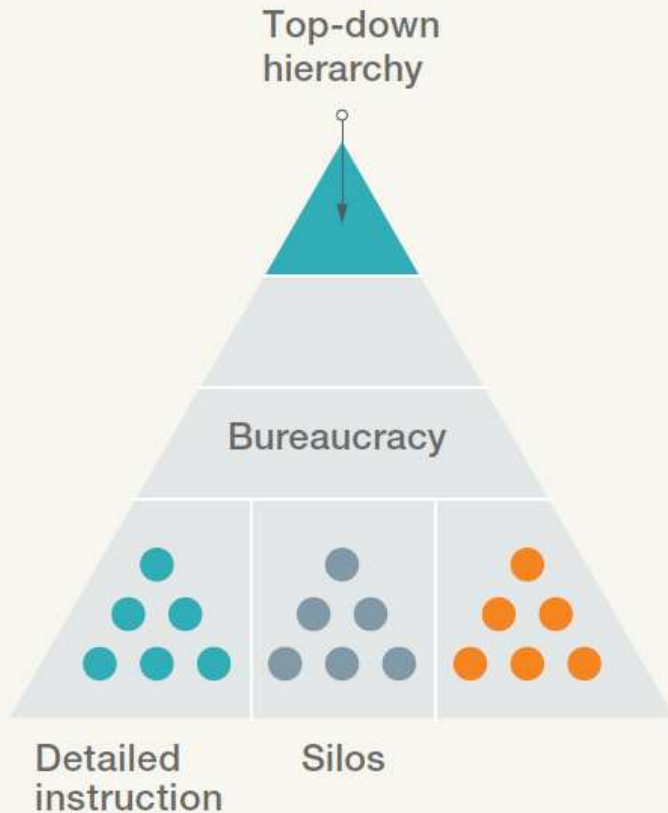


Upgrade auf ein neues Betriebssystem der Organisationsführung und -gestaltung (Unternehmenskultur) notwendig

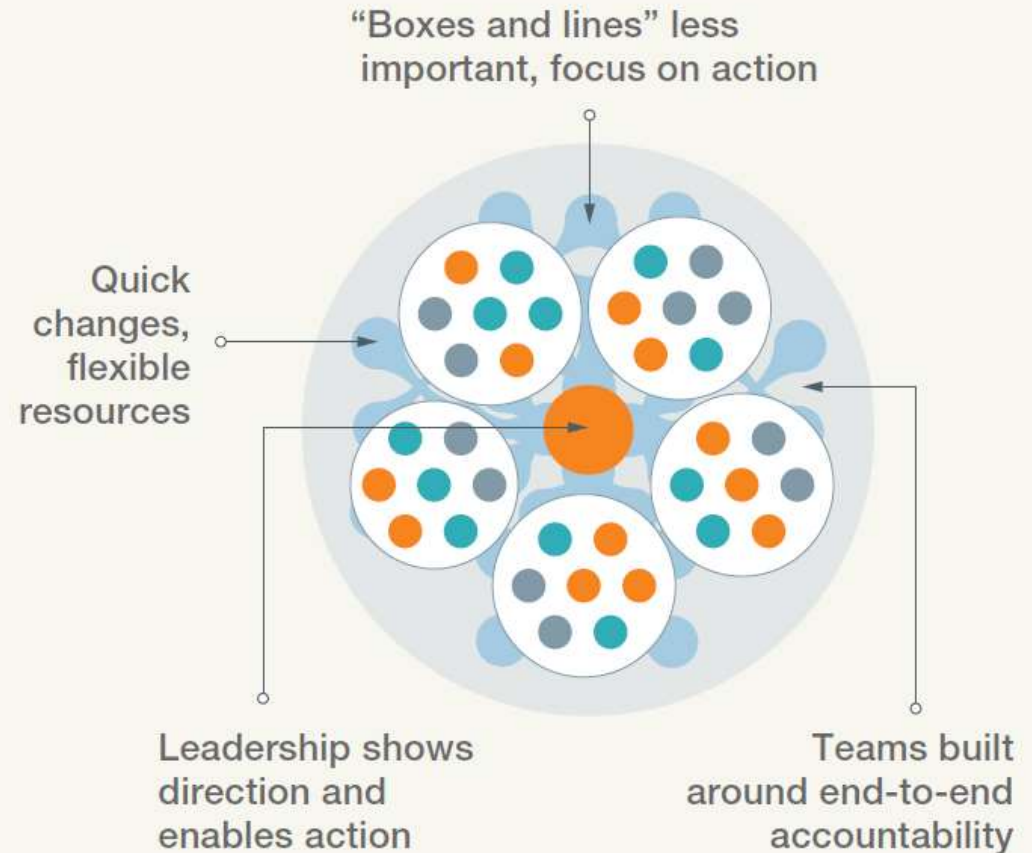


Herausforderung: von Hierarchien zu Netzwerkstrukturen und selbstverantwortlichen Teams.

From organizations as “machines” ...



... to organizations as “organisms”



The Agile Manager, Aaron De Smet, McKinsey Quarterly, July 2018

Der Ruf nach „agilen“ Unternehmen wird immer lauter.



Was zeichnen agile Unternehmen aus?

- *schnell, flexibel und robust – schnelle Reaktion auf unerwartete Herausforderungen, Ereignisse und Chancen.*
- *Strategien und Prozesse, die Geschwindigkeit und Veränderung erleichtern.*
- *Kundenorientierung: kontinuierliche Wettbewerbsvorteile für seine Kunden zu erreichen.*
- *Variable Führungssysteme und flache Organisationsstrukturen, um Informationsflüsse zwischen Abteilungen zu beschleunigen und enge, vertrauensvolle Beziehungen zu den Kunden und Lieferanten aufzubauen.*
- *«Fehler» und «Beschwerden» werden als Lernchance genutzt und nicht vertuscht.*



Führungskräfte: die heutigen Herausforderungen sind so gross, dass sich der Führungsstil der Manager verändern wird - zu «postmodern».

	Traditionelle und moderne Manager	«Postmoderne Manager»
Grundhaltung	«Ich weiss es am besten» analysieren, steigern, optimieren, delegieren, organisieren, kontrollieren	«Keiner allein kann wissen, was das Beste Ist» machen, flicken, versuchen, verändern - und wieder von vorne
Art der Verantwortlichkeit	«Ich mache Sie dafür verantwortlich» klar definierte Verantwortlichkeiten	«Wir fühlen uns selbstverantwortlich» Team und Flexibilität
Beziehung zu Risiko und Belohnung	«Ich kann mir nicht leisten, einen Fehler zu machen – oder zu gehen» Risiken begrenzen für die eigene Karriere	«Ich kann hier arbeiten – und anderswo» Fehlerkultur – etwas ausprobieren
Treibende Annahmen und Ziele	«Immer die richtigen Zahlen liefern»	«Stelle Kunden und Mitarbeiter zufrieden»
Führungs-Philosophie	«Ein paar gute Mitarbeiter werden das für mich erledigen»	«Ich muss das Beste aus all meinen Mitarbeitern herausholen»
Quellen von Produktivität und Innovation	«Menschen als Ressource, die man ausbeuten kann» 1. Umsatz / 2. überlegene Technologie / 3. Prozesskontrolle / 4. Menschen beeinflussen	«Menschen sind die entscheidende Ressource» 1. Produktivität / 2. Überlegenheit des Personals / 3. Prozessinnovation / 4. Menschen entwickeln



Innere Kündigung - Folgen für die Mitarbeiter und das Unternehmen.



Ca. 25 % der Beschäftigten in Deutschland arbeiten unmotiviert, unzufrieden und ohne Elan. Rund 20 % der Arbeitsleistung gehen aufgrund innerer Kündigung von Beschäftigten verloren.

Innere Kündigung = negative Arbeitshaltung und Resignation.

Folge: häufige Fehlzeiten und hoher Krankenstand sowie deutliche Minderleistung.

Volkswirtschaftlicher Schaden in Deutschland ca. 100 Mrd. EUR pro Jahr.

Innere Kündigung heisst u.a.,

- Arbeit verliert an Bedeutung
- das Engagement verringert sich,
- die Arbeitszufriedenheit sinkt und
- der Mitarbeiter distanziert sich vom Unternehmen.

Ursachen innerer Kündigung

- mangelnde Wertschätzung,
- ungelöste Konflikte,
- fehlende Mitbestimmung
- Schwächen im Führungsverhalten,
- Arbeitsplatzunsicherheit,
- Veränderungen in der Organisation,
- Personalabbau sowie
- Arbeitsverdichtung.

Folgen innerer Kündigung

Für den Betroffenen: wer sich nicht mehr für seine Arbeit interessiert,

- hat oft Schuldgefühle,
- ist weniger stressresistent,
- hat eine geschwächte psychische und körperliche Gesundheit und
- ein höheres Risiko für Depressionen, Sucht- oder Herz-Kreislauf-Erkrankungen.

Für die Kollegen und die Organisation

- Betriebsklima verschlechtert sich.
- Produktivität nimmt ab.
- Krankenstand steigt.
- i.d.R. Mehrarbeit für die Kollegen.

«Unternehmer» und «Manager» haben i.d.R. unterschiedliche Persönlichkeits-Profile. Unternehmen brauchen beides.

Management ...

- Plant und budgetiert
- Organisiert und strafft
- Kontrolliert und löst Probleme
- Generiert kurzfristige Ergebnisse
- Fokus auf Verwalten komplexer Systeme
- Frage: "Wie kriegen wir es hin?"

Kotter betrachtet Management als eher administrativ, kontrollierend und ergebnisorientiert.

Kotters These besagt, dass sowohl Management als auch Leadership benötigt werden. In vielen Unternehmen besteht jedoch ein Mangel an Führung und ein Überschuss an Management, was Innovation und Wandel erschwert.

Quelle: <https://michaelkatzmann.de/fuehrung-und-management-unterschied>

Führung ...

- Setzt Richtung und entwickelt Vision
- Kommuniziert die Vision und inspiriert
- Motiviert und engagiert Mitarbeiter
- Baut Teams und Koalitionen
- Fokus auf langfristigen Wandel
- Frage: "Was soll erreicht werden?"

Führung hingegen ist visionär, inspirierend und menschenorientiert. Manager verwalten den Status quo, während Leader Veränderungen initiieren.



Kurzvideo: Zehn Eigenschaften erfolgreicher Unternehmer.



Zehn Eigenschaften ...

- (1) Neugierde
- (2) Bereitschaft zum Experimentieren
- (3) Wandlungs- und Anpassungs-fähigkeit
- (4) Entscheidungsfreudigkeit
- (5) Selbsteinschätzung (Stärken/ Schwächen)
- (6) Risikobereitschaft/-toleranz (Risiko vs. Ertrag)
- (7) Scheitern können (Umgang mit Fehlschlägen)
- (8) Beharrlichkeit (dran bleiben / aus Fehlern lernen)
- (9) Innovative Ideen / Denken
- (10) Langfristige Ausrichtung

<https://www.youtube.com/watch?v=-sQeREfZY-8>



Möglichkeiten, die emotionale Bindung der Mitarbeitenden in Unternehmen deutlich zu erhöhen *(Vertiefung im nächsten Punkt)*



Mögliches Spektrum

- (1) Vorbildfunktion des Top-Managements, Mindful Leadership und Präsenz
- (2) Menschliche Beziehungen gelingen lassen
- (3) Gelebte Sinn-Orientierung, Nachhaltigkeit, Mission, Leitbild und Werte
- (4) Mentale Modelle, hohe Energie und gutes Gefühl
- (5) Kompetenzentwicklung nach dem 4 Quadranten-Modell von Ken Wilber
- (6) Dialog-Kultur und postmoderne Meeting-Praktiken
- (7) Vertrauen, Selbstverantwortung und Fehler-Kultur
- (8) Achtsamkeit und Mindful Organization
- (9) Transparenz und offene Kommunikation (top-down und bottom-up)

Intrinsische Motivatoren – effektiver als Belohnungen und Aussenanreize (extrinsische Motivatoren).



Was motiviert Menschen aus sich heraus?

Drei intrinsische Motivatoren

- (1) **Autonomie:** Menschen streben danach, sich ihren Wirkbereich autonom, also möglichst ohne Vorgaben nach aussen gestalten zu können.
- (2) **Meisterschaft:** Wir erleben es als beglückend, eine ausgeübte Tätigkeit richtig gut zu machen und darin immer besser zu werden. Ganz so wie ein Musiker danach strebt, sein Instrument zu beherrschen.
- (3) **Zweck:** Menschen erleben Genugtuung, wenn sie für ihr Tun einen Zweck, einen tieferen Sinn erkennen. Das kann im Grossen bedeuten, einen Beitrag für die Welt über das eigene Dasein hinaus zu leisten. Im Kleinen heisst dies z.B. zu erkennen, wie die eigene Tätigkeit mit denen anderer Mitarbeiter im Unternehmen zusammenspielt und zur Zufriedenheit beim Kunden führt.

Quelle Daniel Pink, Drive – The Surprising Truth About What Motivates Us
<http://transferio.at/agile-coach/intrinsische-motivatoren-sind-in-agilen-methoden-eingebaut/>



8. Webinar: «New Work und moderne Unternehmenskulturen» - 09. Juni 2026, 18.00 bis 19.15 Uhr (75 Min.)

AGENDA

10 Min. New Work, Agilität, VUKA-Welt, von hierarchischen zu modernen Unternehmensstrukturen, Bedeutung von Führung und notwendige Weiterentwicklung der Führungskultur

15 Min. Spektrum der Unternehmens-Kultur-Entwicklungs-Werkzeuge und das Stufenmodell nach Reinventing Organizations

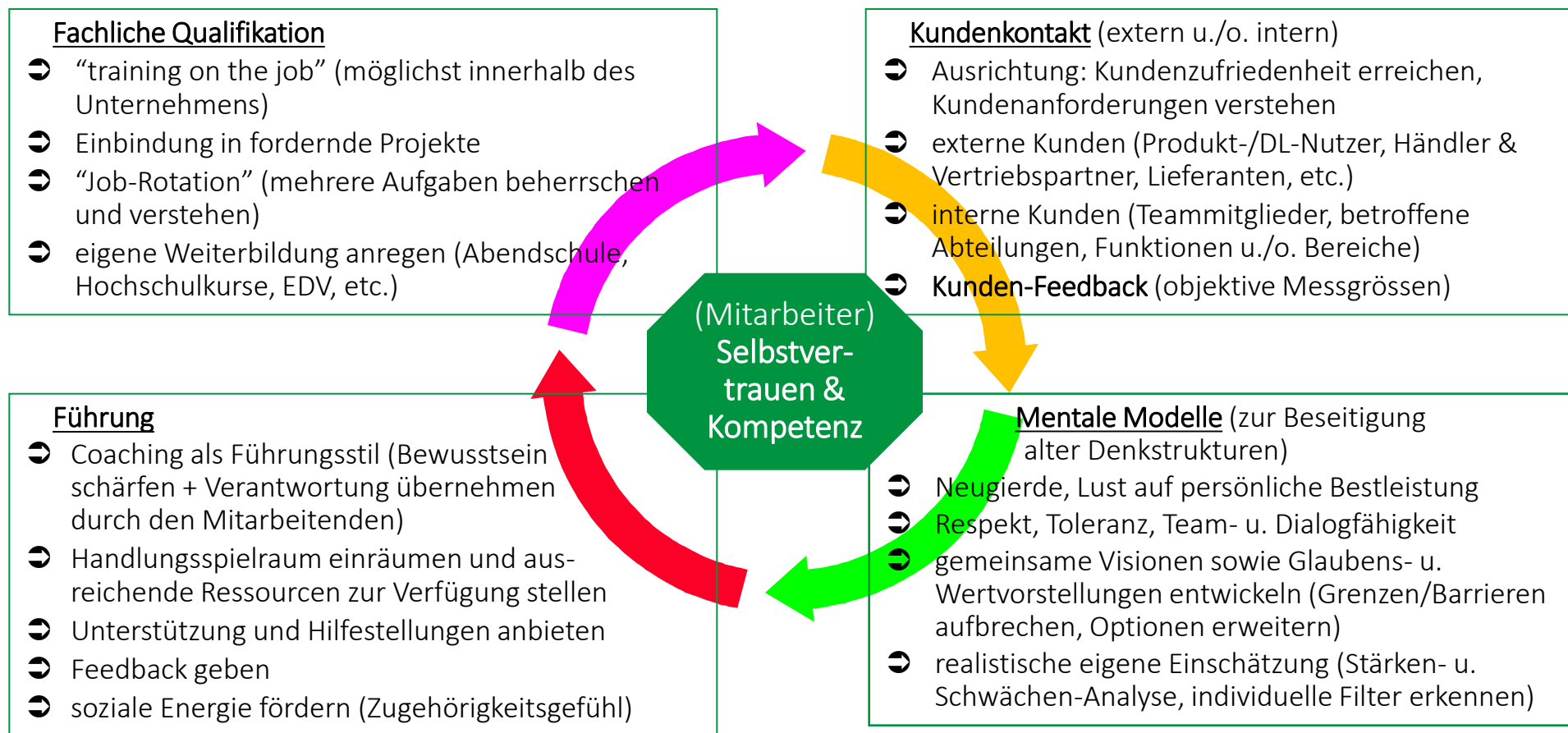
10 Min. New Work in der Arbeitswelt 4.0

30 Min. *Gruppenaufgabe (Kleingruppen)*

5 Min. *Reflexion im Plenum*



Organisationen brauchen Mitarbeiter auf allen Ebenen mit Selbstvertrauen und Kompetenz, die mitdenken und Verantwortung übernehmen.



Das Gefühl einer sinn-haften Tätigkeit auf der Grundlage ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit des Unternehmens motiviert Mitarbeitende enorm und führt zu höherer Kreativität und Produktivität.



Ganzheitliche Kompetenzentwicklung im «Innen» und «Aussen». Das ICH und WIR (Innen) wird bei «leistungsorientierten» Unternehmen vernachlässigt.

4 Felder zur ganzheitlichen Kompetenz-Entwicklung

ICH

- Konzentriert sich auf das psychologische Verständnis (Denkweisen und Überzeugungen)
- **Persönlichkeits-Entwicklung**

ES

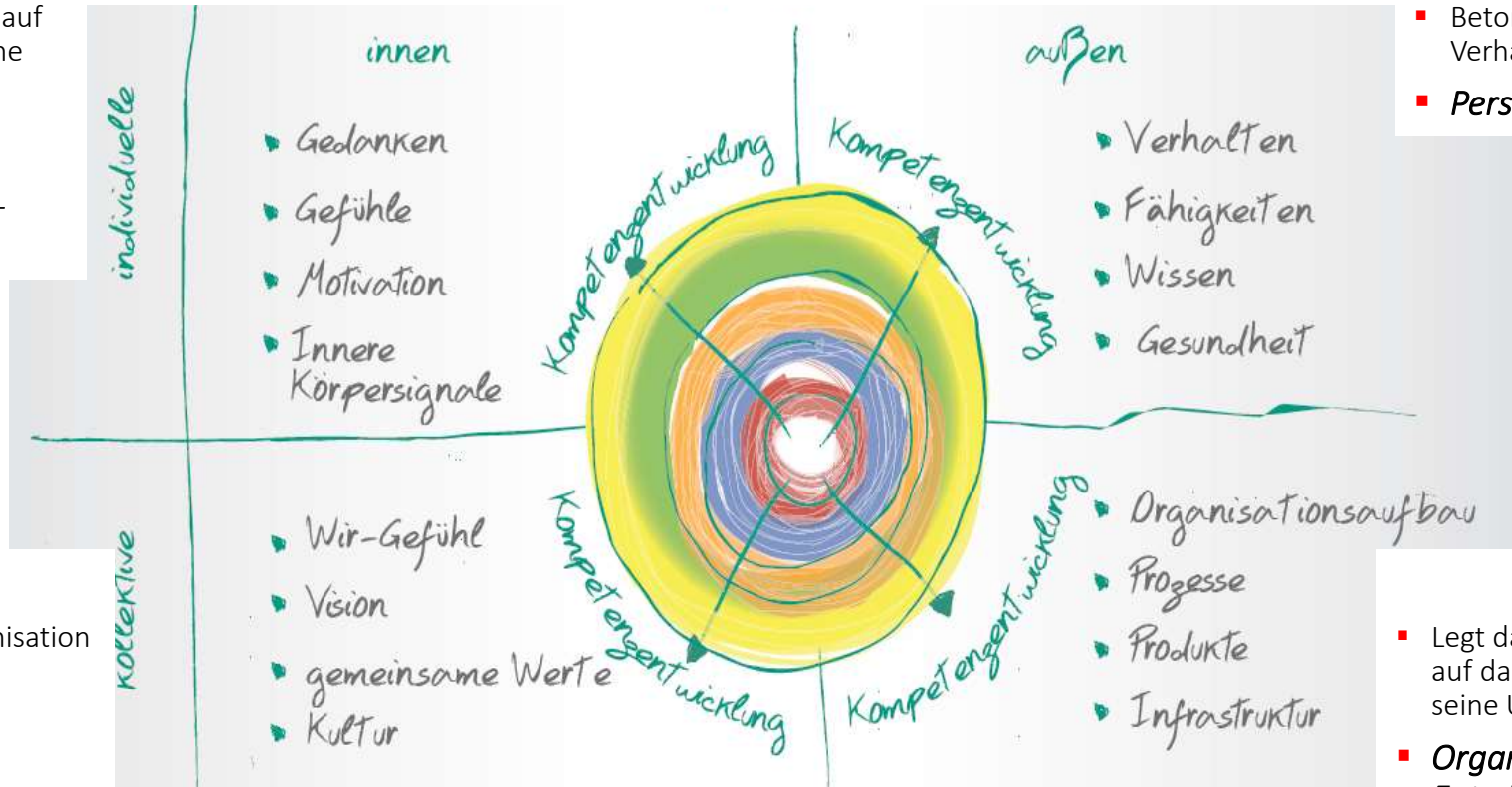
- Betont das individuelle Verhalten;
- **Personal-Entwicklung**

WIR

- Betont die Organisation von Kultur
- **Team-/Kultur-Entwicklung**

SIE

- Legt das Schwergewicht auf das soziale System und seine Umgebung
- **Organisations-Entwicklung**



Quelle Grafik: Das Vier-Quadranten-Modell von Ken Wilber, Integrale Vision (2009), aus Integrales Management, www.imu-augsburg.de

„Agile“ Organisationen vs. klassischen/hierarchischen Strukturen.

Kriterien \ Ansatz	Tayloristische Organisation	Agile Organisation
Führung/-stil	Autoritär	Partizipativ
Machtverteilung	top down durch Über- und Unterordnungsverhältnis/Hierarchie	bottom up durch Soziokratie, Kompetenzrollen/Heterarchie
Rolle der Führungskraft	Planer, Entscheider, Controller	Kommunikator, Überzeuger Emergenzenabler
Steuerung/Leitung	Weisung und Kontrolle durch Entscheidungscentralisation	Konsens und Verhandlung durch Entscheidungsdezentralisation
Koordination/Arbeitsteilung	Arbeitsteilung vertikal und horizontal, Spezialisierung	(Teil)autonome Arbeitsgruppen durch interdisziplinäre Teams
Stellenbildung	ad rem, funktional nach Verrichtungen und Anforderungsprofilen	ad personam, lateral nach Objekten und Fähigkeiten/Interessen
Treiber/Initiator	Auftragserteilung durch übergeordnete Instanz	Auftragsannahme durch Eigeninitiative, Intrapreneur
Anreize/Motivation	Output/Ergebnis, extrinsisch	Sinnstiftung, intrinsisch
Einbettung in Gesamtorganisation	Linear, Abteilungsbildung im Leitungssystem	Rekursiv, Teambildung durch Skalierung
Verzahnung in der Abteilung, im Team	Jour fix, Zielvereinbarung, Mitarbeitergespräche	Teammeetings, Shopfloor-/Officefloor-Meetings, Reflexionsmeetings
Rollen-/Stellen-gerüst	Vorstand, Bereichsleiter, Abteilungsleiter, Teamleiter (...)	Product Owner, Agiler Coach, Scrum Master, Entwicklungsteam (...)

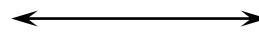


Weiterentwicklung der Unternehmenskultur: DIALOG eröffnet neue Perspektiven der Zusammenarbeit

Diskussion

andere von einer Idee überzeugen,
eine Entscheidung treffen,
eine Lösung durchsetzen,
Zustimmung erreichen

Ziel



Dialog

der Weg ist das Ziel, eine Lösung entwickeln,
Erkenntnisse u. Einsichten gewinnen,
Lernfähigkeit, Kreativität, Vertrauen u.
Offenheit entstehen lassen

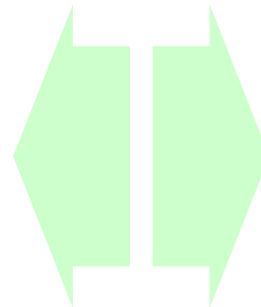
bereits positioniert (**starr**):
eigene Meinungen u. Annahmen
darstellen u. verteidigen

kaum zuhören (Zeit wird zur
Generierung neuer Argumente genutzt)

andere Meinungen bewerten
eigenem Denken verhaftet sein
(keine Selbstreflexion)

"warm" bis "erhitzt", angespannt

Weg



nicht festgelegt (**offen**):
eigene Meinungen u. Annahmen mitteilen u.
zugleich zeitweilig ausser Kraft setzen

den anderen "zuhören" u.
sie verstehen wollen

andere Meinungen nicht bewerten
eigenes Denken beobachten
(Selbstreflexion)

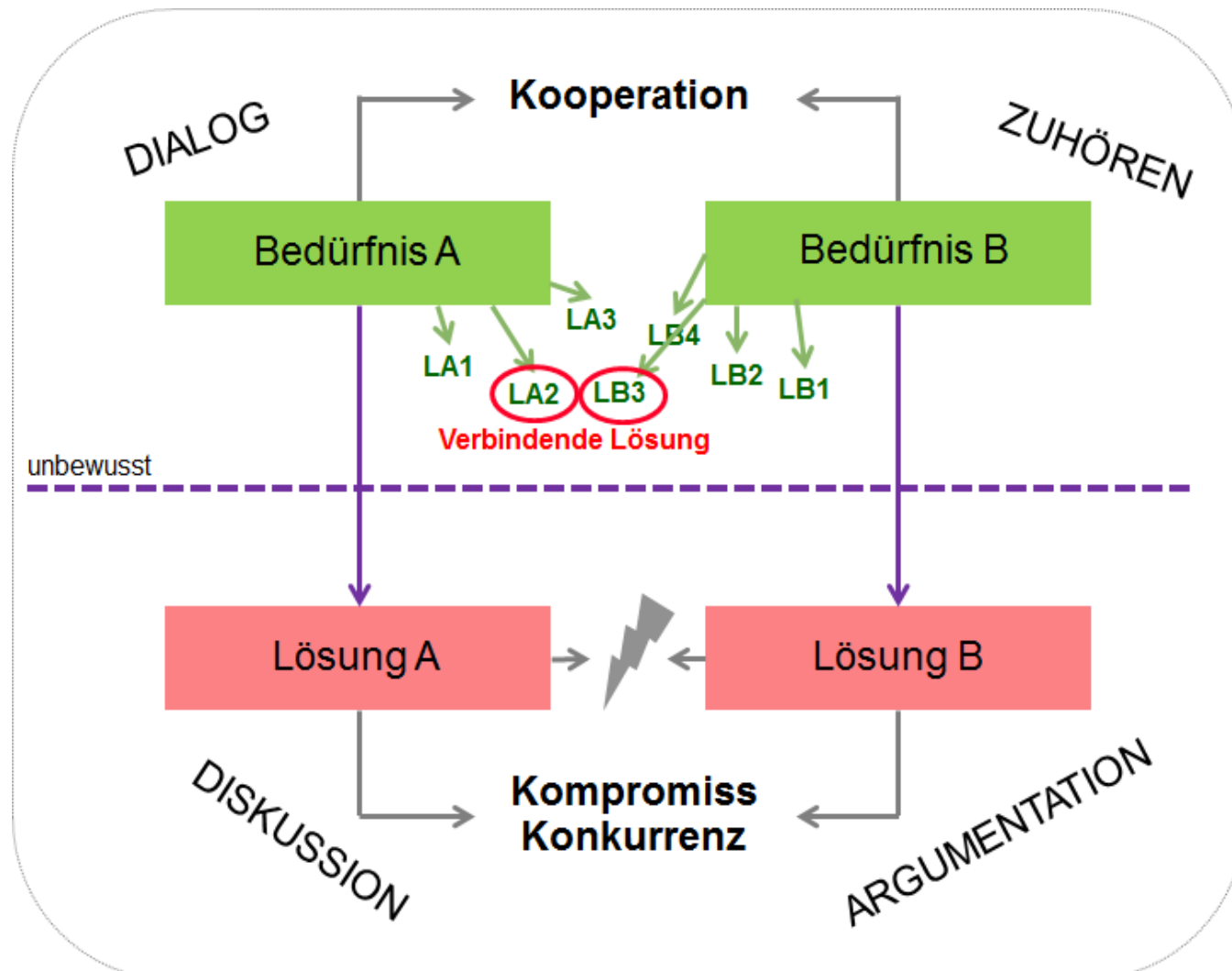
"kühl", entspannt, spielerisch

Über Fragetechniken und Workshop-Formate (z.B. World-Café und Open Space) kann in Unternehmen eine **Dialog-Kultur** angeregt und entwickelt werden – wirksam für Meetings und zur Verbesserung der bottom-up und top-down -Kommunikation.

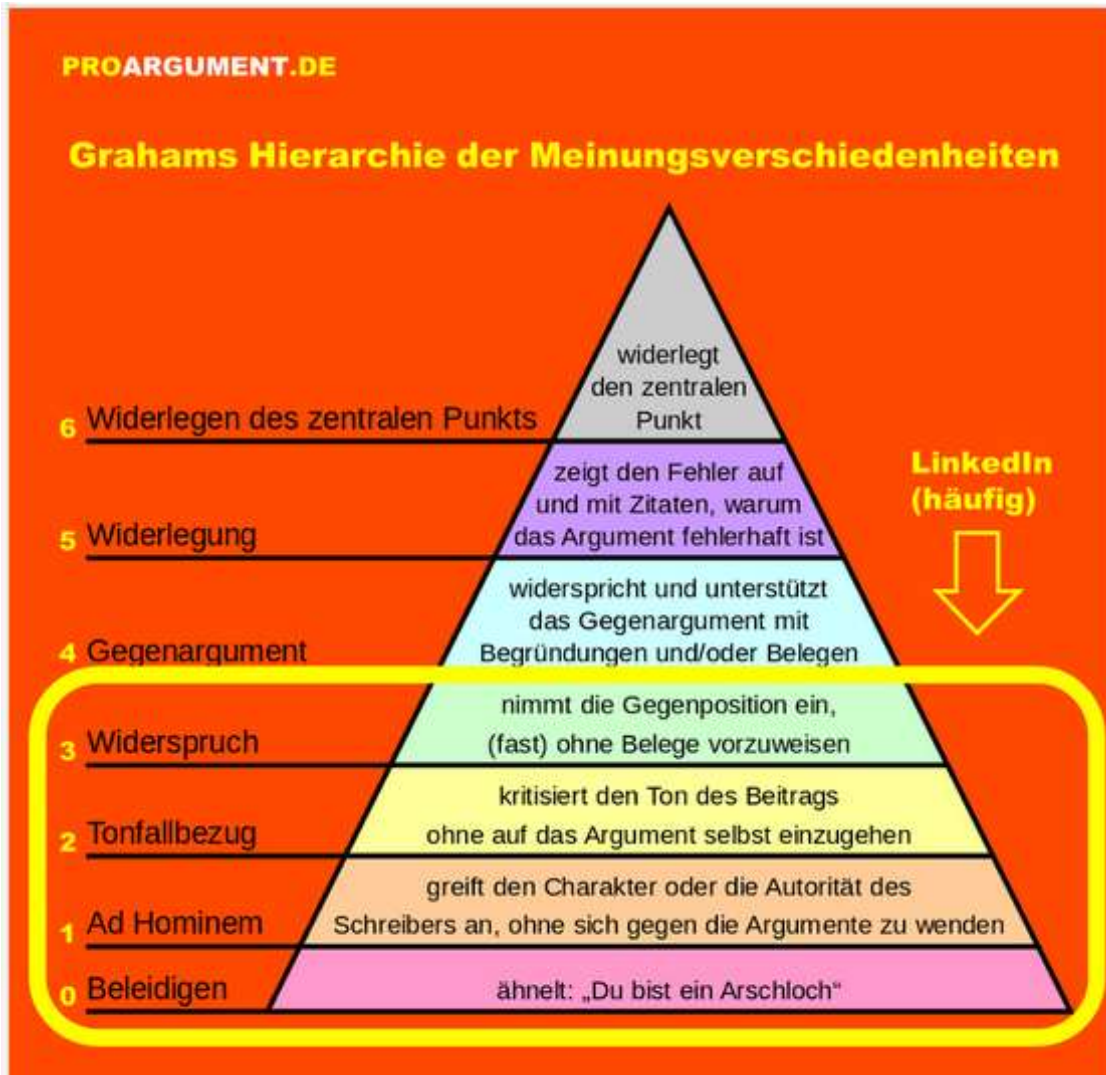


DIALOG hilft, sich nicht gleich auf fertige Lösungen zu fokussieren, sondern zunächst die Bedürfnisse zu verstehen.

Berücksichtigung systemischer Kommunikation und Konfliktlösungsebenen



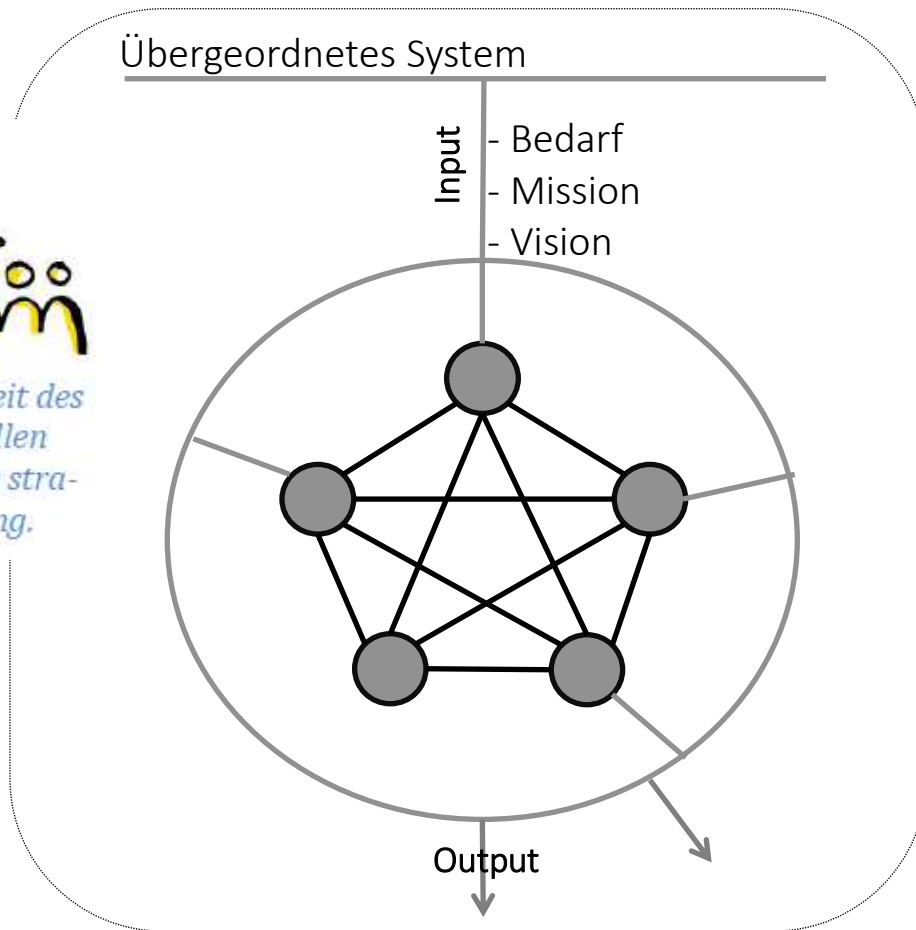
Meinungsverschiedenheiten auf Social Media werden i.d.R. weder als Dialog (offen) noch als Diskussion (feste Meinung) ausgetragen.



- Es gibt verschiedene Stufen Meinungsverschiedenheiten auszutragen bzw. zu thematisieren (s. Grahams Hierarchie).
- **Rationale Auseinandersetzungen** fangen erst ab Stufe 4 an – dem Gegenargument
- Leider werden auf **LinkedIn** (Social Media) vorwiegend die Stufen 0 bis 3 – beleidigen bis Widerspruch ohne Belege – genutzt, was keine sinnvolle Auseinandersetzung unterstützt.

Quelle: [Link](#)

Die Anbindung an ein übergeordnetes System unterstützt die SINN-Ausrichtung und die emotionale Bindung.



(1) **Mission** – Unternehmensauftrag – einen wichtigen Beitrag leisten!

- bietet Sinn
- ist qualitativ
- schafft Nutzen
- zeigt den geleisteten Beitrag

(2) **Vision** – begeistertes Bild der Zukunft!

- gibt Kraft
- ist emotional
- ist qualitativ
- ist eine Vorstellung des Wunschbildes

(3) **Werte** – den richtigen Weg gehen!

- enthalten Überzeugungen
- sind wert- und handlungsorientiert
- grundlegend für das Verhalten

Achtsamkeit und Mindful Organisation.



Mind Full, or Mindful?

Verhaltensweisen:

Achtsamkeit, Dankbarkeit, Wertschätzen, Zuhören, Verzicht auf Bewertung, Entschleunigen, Innehalten, Auszeiten, Kooperation, Menschen als Subjekt, intrinsische Motivation, extrinsische Einflüsse verstehen, Fehler/Krisen/Misserfolge als Chance, ...

Mentale Stärke + körperliche Ertüchtigung
+ gesunde Ernährung + ausreichend Schlaf.



Meetings für gegenseitige Information und Entscheidungs-Prozesse. Ganzheitliche Praktiken erhöhen die Effizienz.

Klassische Meeting-Praktiken für Effizienz

- (1) Zeit begrenzen
- (2) Agenda vorher abstimmen
- (3) Es wird nur besprochen, was wirklich ALLE angeht
- (4) Vorbereitung wichtiger Punkte/Themen (Summarys mit Empfehlungen und ToDos)
- (5) „Sonstiges“ als Agenda-Punkt streichen
- (6) „Stehung“ statt „Sitzung“
- (7) Straffe Moderation
- (8) Visualisierung von Ablauf und Ergebnissen (Flipcharts, Pinwände, Fotoprotokolle, ..)
- (9) „GEMO“-Prinzip einhalten («good enough – move on»)
- (10) Sitzungsregeln festlegen
- (11) Serientermine ausdünnen & Notwendigkeit des Meetings von Zeit zu Zeit überprüfen

Ganzheitliche Meeting-Praktiken (ergänzend)

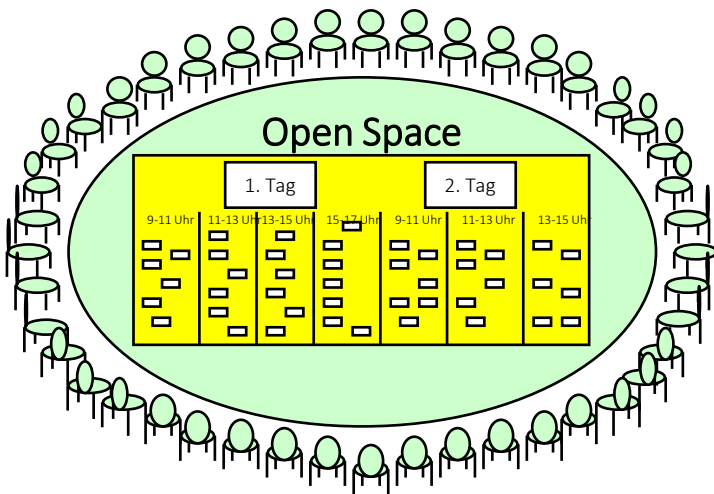
- (1) Minute der Stille und des in sich hinein Spürens
- (2) «Check-in» und «Check-out»
- (3) Text oder Story-Telling über Dankbarkeit, Vertrauen, Wertschätzung, ...
- (4) Dialog (anstatt Diskussion) - authentisch und offen sein – zuhören – Sprache des Herzens – reflektieren
- (5) Reden - wenn ich mich bewegt fühle (EGO überwinden)
- (6) Konsensieren (anstatt Konsens)
- (7) Konflikte ansprechen
- (8) Redestab u./o. Zimbel
- (9) Prozessbeobachter (Reflexion)
- (10) U-Prozess nach Scharmer
- (11) Geschützter Raum / Vertraulichkeit (sofern notwendig)



Gruppendynamische und partizipative Kommunikations-Formate für Mitarbeiter, Kunden und Stakeholder-Dialoge.

Fakt: **Vorträge** sind gut und liefern viele Fakten – trotzdem werden die vermittelten Informationen kaum wahrgenommen und bewirken bei den Teilnehmern keine Veränderung und geringes Neu-/Umdenken.

Lösungsansatz: durch gruppendynamische Formate werden Teilnehmer eingeladen, gelieferte Informationen (Vorträge, Skripten, ...) wirklich aufzunehmen und sie im Dialog mit anderen für sich selbst zu transformieren.



These: Je höher die Kompetenzstufe, desto leistungsfähiger ist ein Unternehmen und umso höher ist die emotionale Verbindung.

Vier Kompetenzstufen, auf denen sich Organisationen, Abteilungen und Teams i.d.R. befinden

Fähigkeit, grosse **Durchbrüche** (Produkte, DL, Technologie, Logistik, Vertrieb, etc.) erfolgreich am Markt einzuführen

Innovations-Kompetenz

Inter-aktiv / hohe Kreativität und Intuition / den Markt gestalten / MA-Identifikation

Fähigkeit, eigene **Visionen, Strategien** und **Ziele** zu entwickeln und umzusetzen

Entwicklungs-Kompetenz

Pro-aktiv / eigene Vision/ Mission und Leitbild / Impulse in den Markt bringen

Fähigkeit, auf **Änderungen** im Vorfeld angemessen zu reagieren

Veränderungs-Kompetenz

Re-aktiv / auf Veränderungsdruck von extern reagieren können

Fähigkeit, **Bestehendes** zu bewahren und aufrecht zu erhalten

Beharrungs-Kompetenz

Hohes Beharrungsvermögen – kaum Veränderungsbereitschaft

Die Stufen sind in Unternehmen je nach Abteilung und Situation (z.B. in Krisen) unterschiedlich ausgeprägt

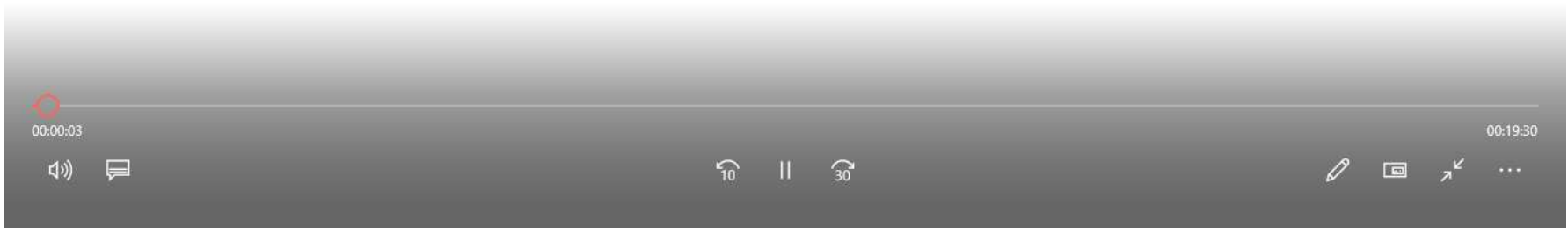
Video zum Einstieg in die verschiedenen Stufen/Ebenen von Unternehmens-Kulturen (20 Min.) <https://www.youtube.com/watch?v=sPin2B3GdIA>



Business Complexity



Unternehmensrealitäten verstehen



Unternehmenskulturen zeigen je nach Ausprägung wichtige Durchbrüche.

Was sie auszeichnet

Wichtige Durchbrüche

Tribale impulsive Organisation (rot)

- Ständige Machtausübung durch den Anführer ...
- Arbeitsteilung
- Befehls-Autorität

Traditionelle konformistische Organisation (blau)

- Stark formalisierte Rollen innerhalb einer hierarchischen Pyramide
- Formale Rollen (stabile u. skalierbare Hierarchien)
- Prozesse (langfristige Perspektiven)

Moderne leistungsorientierte Organisation (orange)

- Materialistisches und mechanisches Weltbild (Konkurrenz, Gier, Mensch als Maschine...)
- Innovation
- Verlässlichkeit
- Leistungsprinzip

Postmoderne pluralistische Organisation (grün)

- Fokus auf Kultur und Empowerment, für die Motivation der Mitarbeitenden
- Empowerment
- Werteorientierte Kultur
- Stakeholder-Modell

Stufenmodell aus «Reinventing Organizations», F. Laloux, 2015



5. Stufe (gelb/teal) Integrale evolutionäre Organisation

- Fokus auf den **Sinn** des Unternehmens
 - Integrale Perspektive
- Durchbrüche und Treiber:*
- Selbstführung und Selbstverantwortlichkeit
 - Ganzheit, Vertrauen, Miteinander und Verbundenheit
 - Evolutionärer Sinn (Produkte/DL/Kunden ...)

* Laloux verwendet anstatt blau die Farbe bernstein und anstatt gelb die Farbe petrol

Ansätze, eine Unternehmenskultur positiv weiter zu entwickeln ...

... und sie aus dem Zustand der «Beharrung» bis zur «Innovations-Kompetenz» zu bringen

Erfolgversprechende **OE-Prozesse** dafür sind z.B.

- a) Unternehmens-Auftrag (Mission), Vision & Strategie, Unternehmens-Leitbild und der Werte
- b) Vorbildfunktion des Top-Managements und des Führungskaders
- c) Freiräume geben und Selbstverantwortung fördern: Dialog, Bedürfnisse verstehen, neue Meeting-Praktiken, Konsensieren, Konfliktlösung, Kreiskultur, gruppendynamische Formate und Mitarbeiterentwicklung + Werte für das Gelingen menschlicher Beziehungen
- d) Zukunftsfähigkeit sichern über RE:CONNECT, Kunden- und Werte-Orientierung (Marketing 3.0), Sinnhaftigkeit (sinnvolle Produkte/DL und Circular Economy), Engagement für NH/CR und die Perspektiven/Chancen von Industrie 4.0 (Digitalisierung, Internet der Dinge, ...), Gemeinwohl-Bilanz

Postmoderne pluralistische Organisation (grün)

- Fokus auf Kultur und Empowerment, für die Motivation der Mitarbeitenden
- Empowerment
- Werteorientierte Kultur
- Stakeholder-Modell

1. Schritt
(postmodern)

- e) Selbstführung etablieren: Rollen, Beratungsprozess und Unterstützungsfunktionen
- f) Soziokratie, Holocracy, ...

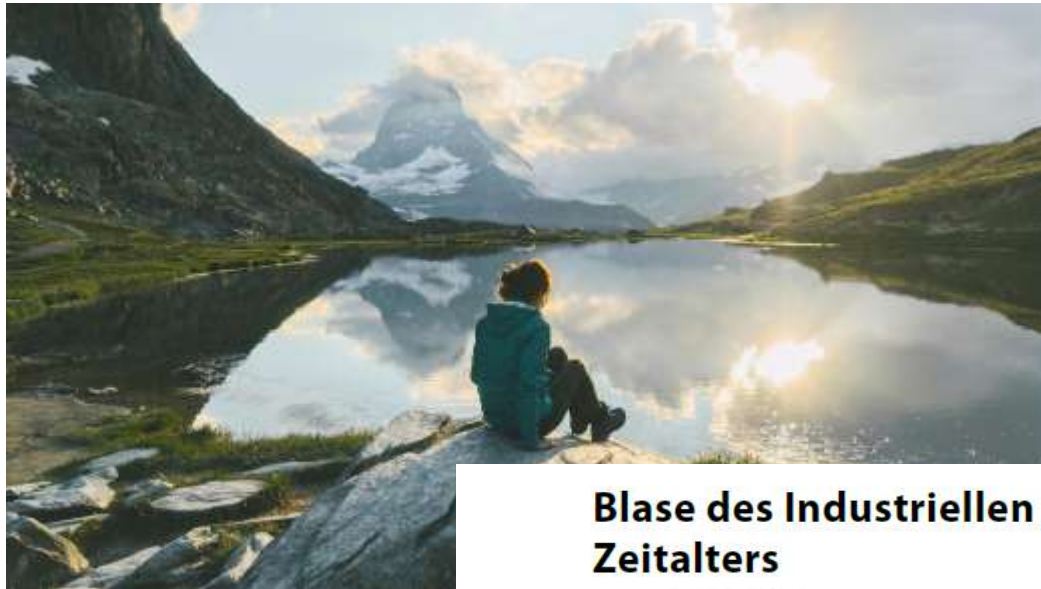
5. Stufe (gelb/teal)
Integrale evolutionäre Organisation

- Fokus auf den Sinn des Unternehmens
- Integrale Perspektive
- Durchbrüche und Treiber:*
- Selbstführung und Selbstverantwortlichkeit
- Ganzheit, Vertrauen, Miteinander und Verbundenheit
- Evolutionärer Sinn (Produkte/DL/Kunden ...)

2. Schritt
(integral evolutionär)

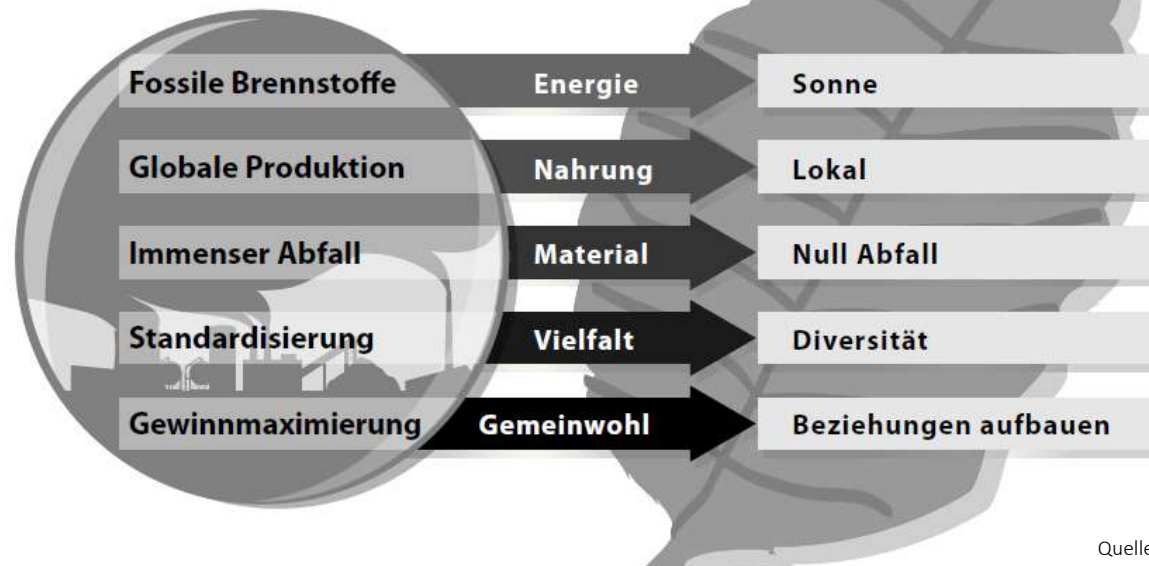
Quelle: Terra Institute / Internet

Natur tut uns gut, wir haben von ihr zu lernen und sie kann unser «Getrenntsein» aufheben.



Blase des Industriellen Zeitalters

Natürliche Welt



Quelle Bilder:
www.beobachter.ch/gesundheit/wohlfohlen-praevention/umweltpsychologie-von-der-natur-verfuehrt

Quelle: Peter Senge, Die notwendige Revolution, 2011

8. Webinar: «New Work und moderne Unternehmenskulturen» - 09. Juni 2026, 18.00 bis 19.15 Uhr (75 Min.)

AGENDA

- 10 Min. New Work, Agilität, VUKA-Welt, von hierarchischen zu modernen Unternehmensstrukturen, Bedeutung von Führung und notwendige Weiterentwicklung der Führungskultur
- 15 Min. Spektrum der Unternehmens-Kultur-Entwicklungs-Werkzeuge und das Stufenmodell nach Reinventing Organizations
- 10 Min. New Work in der Arbeitswelt 4.0
- 30 Min. *Gruppenaufgabe (Kleingruppen)*
- 5 Min. *Reflexion im Plenum*



Was nun erfordert New Work in der Arbeitswelt 4.0?



WORKPLACE

- ▶ Collaboration Tools
- ▶ Moderne Bürogestaltung
- ▶ Benefits
- ▶ Anreizsysteme
- ▶ Neue Arbeitszeitmodelle
- ▶ Remote Working



INNOVATION & TECHNOLOGIE

- ▶ Innovationsmanagement
- ▶ Digitalisierung (von Prozessen)
- ▶ Data



LERNEN & VERNETZEN

- ▶ New Knowledge Management
- ▶ Vernetzung
- ▶ New Competencies
- ▶ Feedbackkultur & Umgang mit Fehlern
- ▶ Mentoring



ZUSAMMENARBEIT

- ▶ Funktionsübergreifende Zusammenarbeit
- ▶ Agile Arbeitsmethoden
- ▶ Diversität
- ▶ Kommunikation



ORGANISATION

- ▶ Aufbauorganisation
- ▶ Ablauforganisation
- ▶ Organisationsübergreifende Kooperationen



NEW LEADERSHIP

- ▶ Virtuelle Führung
- ▶ Partizipative Führung
- ▶ Laterale Führung



MINDSET & KULTUR

- ▶ Selbstorganisation
- ▶ Social Responsibility
- ▶ Purpose
- ▶ Organisationskultur



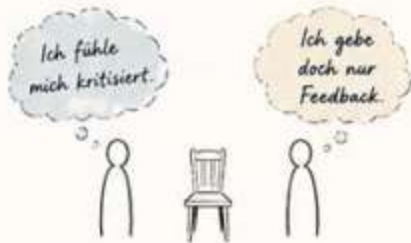
Quelle: <https://www.kraus-und-partner.de/blog/new-work/new-work-baukasten-holokratie> + www.oose.de

«Systemisches Arbeiten» stärkt die Unternehmenskultur.

Quelle: <https://bildung-fuer-morgen.ch/news/systemisches-arbeiten-ist-wirkungsvoll-im-unternehmens-alltag-und-in-der-bildung/>

Systemische Arbeit schaut nicht nur auf einzelne Menschen, sondern auf das, was **zwischen** ihnen entsteht.

1 Menschen reagieren auf ihre Wirklichkeit – nicht auf „die“ Wirklichkeit.



Zwei Menschen können dieselbe Situation erleben – und in komplett unterschiedlichen Welten landen.

2 Verhalten ergibt oft Sinn, den man von außen nicht sieht.



Viele Muster sind keine Schwächen. Sie sind Schutzstrategien.

3 Probleme entstehen oft zwischen Menschen – nicht nur in einer Person.



Spannungen, Missverständnisse und Konflikte sind häufig Ausdruck von Beziehungsdynamiken und Rollen.

4 Systeme halten alte Muster stabil – selbst wenn sie belasten.



Alles, was vertraut ist, fühlt sich sicher an – auch wenn es nicht guttut.

Deshalb verändern sich Systeme selten von allein.

5 Veränderung beginnt mit neuen Perspektiven.



Sobald Menschen anders auf sich, andere oder Situationen schauen, verändert sich Dynamik.

Neue Sichtweisen öffnen neue Handlungsmöglichkeiten.

“ Systemische Arbeit macht verborgenes sichtbar, verbindet, was getrennt scheint, und eröffnet Räume für echte Veränderung. ”

NADINE MEISTERS



Systemisches Arbeiten bedeutet, Menschen, Teams oder Probleme nicht isoliert zu betrachten, sondern als Teil eines grösseren Systems – z.B. das Unternehmen.

Im Zentrum steht die Idee: Verhalten, Konflikte oder Veränderungen entstehen meist aus Wechselwirkungen zwischen mehreren Beteiligten – nicht nur aus Eigenschaften einzelner Personen.

Systemisches Arbeiten fragt typischerweise:

- Welche Beziehungen und Muster wirken hier?
- Welche Rollen haben die Beteiligten?
- Welche Regeln oder unausgesprochenen Erwartungen gibt es?
- Wie beeinflussen sich Menschen gegenseitig?
- Welche Ressourcen und Lösungen existieren bereits?

12 Dinge, die KI nicht für CEOs übernehmen kann



@Frank Rechsteiner | CEO Advisory für die neue Arbeitsrealität & Bewusstseinsarchitekt



Die gefährlichsten CEOs der Zukunft sind die, die glauben, KI kann für sie alles übernehmen.

- KI wird Unternehmen massiv verändern. Und jeder CEO der Zukunft muss lernen, mit KI effizient zu arbeiten.
- Und zugleich verstärkt KI alles. Auch schlechte Führung.
- Eine Fähigkeit wird in Zukunft entscheidend sein: Menschlich zu bleiben, während alles technologischer wird.

Hier sind die 12 Dinge, die KI für CEOs niemals übernehmen kann:

1: Sinn vermitteln

- ↳ KI erklärt Aufgaben.
- ↳ Aber keine Bedeutung.

2: Vision entwickeln

- ↳ KI optimiert Muster.
- ↳ Aber sie träumt nicht.

3: Menschlichkeit bewahren

- ↳ Unternehmen brauchen Effizienz.
- ↳ Menschen brauchen Verbindung.

4: Konflikte lösen

- ↳ Daten zeigen Symptome.
- ↳ Aber keine unausgesprochenen Spannungen.

5: Kultur prägen

- ↳ Werte zeigen sich nicht auf Slides.
- ↳ Sondern unter Druck.

6: Menschen führen

- ↳ Mitarbeiter folgen nicht nur Strategien.
- ↳ Sondern Vertrauen und Haltung.



12 Dinge, die KI nicht für CEOs übernehmen kann



@Frank Rechsteiner | CEO Advisory für die neue Arbeitsrealität & Bewusstseinsarchitekt

 Sinn vermitteln Aufgaben sind keine Bedeutung.	 Vision entwickeln KI optimiert. Aber träumt nicht.	 Menschlichkeit bewahren Effizienz ersetzt keine Nähe.
 Konflikte lösen Dynamiken sind mehr als Daten.	 Kultur prägen Werte zeigen sich unter Druck.	 Menschen führen Vertrauen entsteht nicht algorithmisch.

 Ruhe in Krisen geben Menschen suchen Haltung.	 Loyalität erzeugen Bindung entsteht durch Beziehung.	 Zwischentöne erkennen Atmosphäre ist nicht messbar.
 Vertrauen aufbauen Präsenz schlägt Automatisierung.	 Verantwortung tragen KI empfiehlt. Aber haftet nicht.	 Schwierige Gespräche führen Spannung aushalten bleibt menschlich.

7: Ruhe in Krisen geben

- ↳ KI analysiert Risiken.
- ↳ Aber kann keine Sicherheit ausstrahlen.

8: Loyalität erzeugen

- ↳ Mitarbeiter bleiben selten wegen Tools.
- ↳ Sondern wegen Menschen.

9: Zwischentöne erkennen

- ↳ KI analysiert Sprache.
- ↳ Aber nicht Atmosphäre.

10: Vertrauen aufbauen

- ↳ Vertrauen entsteht durch Konsistenz.
- ↳ Nicht durch Automatisierung.

11: Verantwortung tragen

- ↳ KI empfiehlt Entscheidungen.
- ↳ Aber haftet nicht für Konsequenzen.

12: Schwierige Gespräche führen

- ↳ KI formuliert Botschaften.
- ↳ Aber hält keine menschliche Spannung aus.



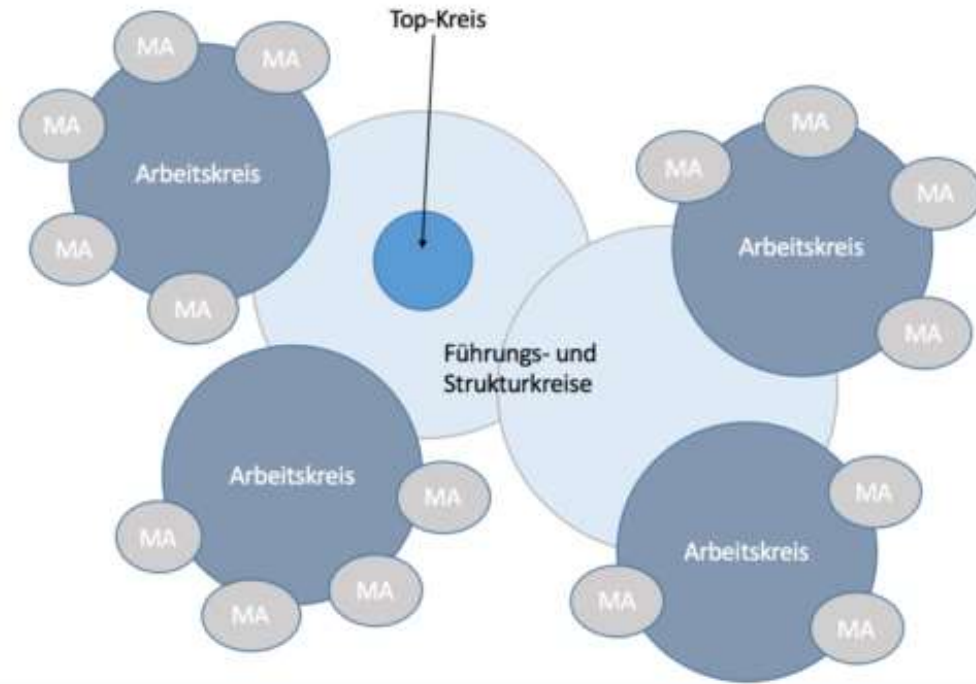
Soziokratie – Organisation in Kreisen

Die Soziokratie wird als „gemeinsame Herrschaft“ bezeichnet und zielt auf die Gleichwertigkeit aller Beteiligten in Entscheidungsprozessen ab.

Die **4 Basisregeln** der Soziokratie nach Gerard Endenburg

1. Der Konsent regiert die Beschlussfassung
2. Die Organisation ist in Kreisen aufgebaut
3. Es gibt eine doppelte Verknüpfung der Kreise
4. Es gibt offene Wahlen im Konsent für die wesentlichen Funktionen.

Der 'Konsent' ist ein wichtiges Attribut der Soziokratie.



Quelle: <https://agile-unternehmen.de/soziokratie-holacratic>

Summary New Work: Was sich verändert für die Arbeitnehmenden und die Unternehmen?

Arbeitnehmende / Mitarbeiter*innen

- (1) **Work-Life-Balance** (besser Life-Work-Balance) – Freizeit wird zunehmend wichtiger
- (2) **Mehr Teilzeit** – primär bei Frauen, aber auch bei Männern
- (3) **Arbeit soll Freude und Sinn machen** – mehr als nur ein Job zum Geldverdienen
- (4) **Selbstverantwortlichkeit und an Teams an- bzw. eingebunden sein** – Aufgaben/Projekte selbst bearbeiten und im Team abstimmen
- (5) In ihrem Arbeitsumfeld als Mensch (und Macher/Experte) **gesehen** und **wertgeschätzt** werden
- (6) **Nachhaltigkeit** – ökologisch, sozial, fair, transparent – ist wichtig



Unternehmen

- (1) **Gleichstellung** Mann/Frau und **flexible Arbeitszeitmodelle** – inkl. Anreize und Vergütung
- (2) Nutzung **Home-Office, Remote-Working** und **Gig Work** (Freelancing)
- (3) Inspirierende **Arbeitsplatz- und Raumgestaltung** im Office und Produktion
- (4) Offene **Meeting-Formate** und **Collaboration-Tools** – Mix Präsenz und virtuell
- (5) **Agile** Arbeitsmethoden - Schnelligkeit, Flexibilität, Dynamik, Vernetzung, Vertrauen und Selbstorganisation
- (6) Hoch entwickelte Unternehmens-**Kulturen**
- (7) **Corporate Social Responsibility** – ökologisch, sozial, fair, transparent – gelebt in relevanten Handlungsfeldern
- (8) Stark entwickelte **Identifikation** der Mitarbeitenden mit Unternehmen/Produkten/DL

Beratungs-Empfehlung: Der Einstieg ist immer ein Resonanzgespräch. Kein Pitch, kein Angebot. Ein erstes Gespräch auf Augenhöhe.

Radical Collaboration®

Eine echte Kultur von Vertrauen und Zusammenarbeit schaffen.

Zusammenarbeit scheitert selten an fehlendem Willen, sondern an fehlenden Strukturen und Vertrauen. Mit Radical Collaboration® schaffen wir die Grundlagen, auf denen Teams gemeinsam wirksam werden: offene Kommunikation, konstruktiver Umgang mit Konflikten und eine Kultur, die Energie freisetzt statt bindet.

Führung & Selbstorganisation

Führung, die Menschen befähigt statt kontrolliert.

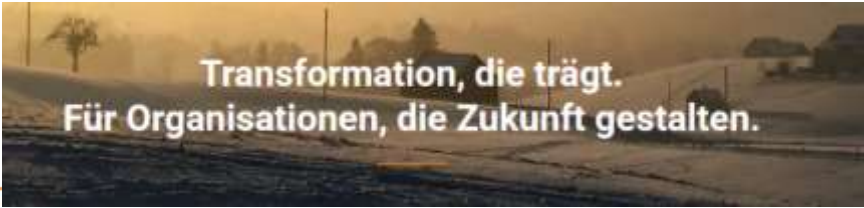
Wirksame Führung heute bedeutet nicht, alle Antworten zu haben, sondern den Raum zu schaffen, in dem die besten Antworten entstehen. Ich begleite Führungskräfte und -teams dabei, einen Führungsstil zu entwickeln, der Eigenverantwortung stärkt, Innovationskraft fördert und nachhaltig trägt.

Change & Transformationsbegleitung

Wandel gestalten, der wirklich trägt.

Veränderungsprozesse scheitern oft nicht an der Strategie, sondern an der Umsetzung. Ich begleite Ihre Organisation von der Analyse der Ausgangslage bis zur gelebten Praxis mit massgeschneiderten Prozessen, die Ihre Menschen mitnehmen und Wandelkompetenz nachhaltig verankern..

Quelle: <https://www.severinvh.ch/angebote>



**Transformation, die trägt.
Für Organisationen, die Zukunft gestalten.**

The Stellar Approach®

Regenerative Praktiken im Alltag verankern: Team für Team.

Der Stellar Approach® gibt Teams einen pragmatischen Rahmen, um regenerative Prinzipien nicht nur zu verstehen, sondern konkret in ihren Arbeitsalltag zu integrieren. Das Ergebnis: Teams, die strategisch denken, resilient handeln und langfristig wirksam bleiben.

Teamentwicklung & Zusammenarbeit

Teams, die gemeinsam mehr erreichen.

Gute Teams entstehen nicht zufällig. Ich stärke die Zusammenarbeit, Kommunikation und Resilienz Ihrer Teams durch gezielte Formate, die nicht nur Wissen vermitteln, sondern echte Verbindung und gemeinsame Wirksamkeit schaffen.

Transformative Workshops & Möglichkeitsräume für die Zukunft

Räume, in denen Zukunft erlebbar wird.

Manchmal braucht es einen anderen Rahmen, damit wirklich Neues entstehen kann. Ich gestalte inspirierende, interaktive Formate, in denen Teams neue Perspektiven entdecken, gemeinsam experimentieren und konkrete Lösungen entwickeln, mit Kreativität, Struktur und echtem Ergebnisfokus.



8. Webinar: «New Work und moderne Unternehmenskulturen»

- 09. Juni 2026, 18.00 bis 19.15 Uhr (75 Min.)

AGENDA

- 10 Min. New Work, Agilität, VUKA-Welt, von hierarchischen zu modernen Unternehmensstrukturen, Bedeutung von Führung und notwendige Weiterentwicklung der Führungskultur
- 15 Min. Spektrum der Unternehmens-Kultur-Entwicklungs-Werkzeuge und das Stufenmodell nach Reinventing Organizations
- 10 Min. New Work in der Arbeitswelt 4.0
- 30 Min. *Gruppenaufgabe (Kleingruppen)*
- 5 Min. *Reflexion im Plenum*



Austausch in Kleingruppen – Gruppenarbeit (30 Min.) + Reflexion (15 Min.).

Hinweise für den Gruppenaustausch:

- Bitte die Regeln des «Dialogs» beachten: sich kurz fassen - aktiv zuhören - auf Bewerten/ Beurteilen verzichten - jeden zu Wort kommen lassen - keine Zwiesgespräche - lösungsorientiert vorgehen - ...
- Evtl. eine/n Moderator*in bestimmen (Gesprächsleitung)
- Eine/r sollte auf die Zeit achten. Sie haben 30 Min. für Ihren Dialog/Austausch.
- Haben Sie Freude am Dialog und dem Gruppenaustausch
- Bitte das google.doc kreativ für die Notizen nutzen

Fragen

- (1) Was bedeutet und erfordert New Work?
- (2) Was ist der Unterschied zwischen Dialog und Diskussion?
- (3) Was sollte bei guten Meetings beachtet werden?
- (4) Was unterscheidet eine leistungsorientierte (orange) von einer integralen Unternehmens-Kultur (teal)? Welche Weiterentwicklungen haben stattgefunden?
- (5) Welche Vorteile bringt eine hoch entwickelte Unternehmens-Kultur? Lohnt sich ein «Investment» in Unternehmens-Kultur-Entwicklung und wenn ja, warum?



DANK E!

für Ihre Aufmerksamkeit



Bildung
für morgen.ch

Wir unternehmen eine bessere Welt.

Kurzvorstellung Dr. jur. Ralf Nacke, Berater, Referent & Dozent

- Dipl.-Volkswirt und Rechtsassessor, Dr. jur. (LMU München)
- begleitet wesentliche Change- und Transformations-Prozesse seit über 30 Jahren als Berater, Interimsmanager und Coach
- vormals tätig u.a. für Bain & Company als Strategieberater und für AlixPartners als Restrukturierungsberater/-Manager
- Senior-Berater und Partner bei der CMP AG, Hünenberg See (ZG)
- heutige Schwerpunkte: **Zukunftsfähigkeit, Sustainable Companies und Kultur-/Organisations-Entwicklung**
- **Moderator** für interaktive & gruppendynamische Workshops/ Events (World Café, Open Space, Zukunftskonferenz, Dynamic Facilitation, ...)
- **Dozent** für **Zukunftsfähigkeit, Nachhaltigkeit** und «Wirtschaft neu denken» (Kalaidos, HSLU, ZHAW, ...)
- seit 2012 engagiert in der **Gemeinwohl-Ökonomie**: Referent, zertifizierter Gemeinwohl-Berater + BNE-Portal www.bildung-fuer-morgen.ch
- verheiratet, 2 Kinder (31 und 29 Jahre), Schweizer und deutscher Staatsbürger, geb. 1957 in Kassel
- TEDxLuzern | Ralf Nacke: Wie wäre es, wenn die Wirtschaft das Gemeinwohl zum Ziel hätte? www.youtube.com/watch?v=gE0OXtW54-4



CMP Competent Management Partners AG
Unternehmensberatung für Nachhaltigkeit,
Zukunftsfähigkeit/Strategie, Veränderungs-
Prozesse, Kultur-/Organisations-Entwicklung
und Coaching
www.cmpartners.ch / r.nacke@cmpartners.ch
www.gwoe.ch / ralf.nacke@gwoe.ch
Tel. +41 41 7830275