

Nachhaltiges und ethisches Handeln sind möglich!
Über Wissen, Wollen und Können zum Tun.
BNE – Bildung für nachhaltige Entwicklung.



Modul 14: 90 Min. (2x 20 Min. Input + 2x 25 Min. Gruppenarbeit)

Unternehmens-Kultur-Entwicklung

– auf dem Weg zu lernenden und selbststeuernden
Unternehmenskulturen

Dr. Ralf Nacke, Dipl.-Volkswirt und Jurist (LMU München)
Dozent, zertif. Gemeinwohl-Berater und Berater/Coach

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 Modul 14: Unternehmens-Kultur-Entwicklung

- (1) Bearbeiten, dass hierarchische Unternehmensstrukturen in der Praxis immer stärker abnehmen und durch neue Formen ersetzt werden.
- (2) Verstehen, was Agilität in Unternehmen und NewWork bedeuten und erfordern.
- (3) Neue Führungsmodelle kennen lernen, die Selbständigkeit und Eigenverantwortung in Unternehmen fördern.
- (4) Bearbeiten, warum Themen wie «Kundenorientierung» und «moderne Fehlerkultur» in der Organisationsentwicklung von Unternehmen grosse Wirkung erzielen.
- (5) Kennen lernen, wie Unternehmen über Vision/Mission, Leitbilder sowie Sinn- und Wertorientierung deutlich besser geführt werden können.
- (6) Das Stufenmodell aus Reinventing Organizations verstehen lernen – u.a. an Hand von Praxisbeispielen.
- (7) 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.
- (8) Bearbeiten, durch welche Organisationsentwicklungs-Massnahmen und -Schritte Unternehmen sich von traditionellen (blau) oder leistungsorientierten (gelb) Strukturen zu integralen Organisationen (teal) weiterentwickeln können.

AGENDA: Lektion mit 2 Std. (90 Min.)

20 Min. Input zu den ersten zwei Themen (s. Agenda)

25 Min. Gruppenaufgabe

20 Min.. Input zu den zwei weiteren Themen

25 Min. Gruppenaufgabe

- (9) Erfahren, wie Unternehmensstrukturen auf Basis Soziokratie und Holokratie funktionieren, was es den Organisationen bringt und welche Hindernisse es zu in der Praxis überwinden gilt.

Hinweis: in der Praxis wird oft übersehen, wie wichtig eine gut entwickelte, d.h. moderne und menschenorientierte Unternehmenskultur für die nachhaltige Ausrichtung von Unternehmen – speziell in den ökologischen und sozialen Themen – ist. Nur mit motivierten Mitarbeitenden kann ein CSR-Prozess (Corporate Social Responsibility) erfolgreich gestaltet werden.

Modul 14 «Unternehmens-Kultur-Entwicklung – auf dem Weg zu lernenden und selbststeuernden Unternehmenskulturen»

AGENDA

- (1) Einstieg und Herausforderungen für Unternehmen im Bereich Unternehmens-Kulturen
- (2) Agile Unternehmen, Bedeutung von Führung, Kundenorientierung und Fehlerkultur
- (3) Spektrum der Kultur-Entwicklungs-Werkzeuge
- (4) New Work, Soziokratie und Kreiskultur



2x Gruppenaufgaben
zu je 25 Min.
a) nach Nr. (2) und
b) nach Nr. (4)



Einige Fragen zu Einstieg

Unternehmens sind komplexe und lebendige Organismen, die von Menschen geprägt werden. Die jeweilige Unternehmens-Kultur prägt, wie effizient und kreativ gearbeitet wird, wie engagiert die Mitarbeitenden sind und welche Blockaden bestehen.

- (1) Welche Werte und Verhaltensregeln prägen eine Unternehmen-Kultur?
- (2) Was verstehen Sie unter modernen Unternehmens-Kulturen?
- (3) Welche Firmen identifizieren sie damit und was zeichnet sie aus?
- (4) Warum wollen Mitarbeitende nicht mehr in hierarchischen Unternehmens-Strukturen arbeiten?



„Zukunftsfähigkeit“ von Unternehmen – komplexe Herausforderungen



- Externe Trends und Technologie-Sprünge
- Informations-Technologie, Künstliche Intelligenz, Biochemie, Vernetzung, ..



- Internet der Dinge, Digitalisierung, Industrie 4.0, 3D-Drucker, Data-Warehouse & -Sicherheit, Algorithmen, ...
- Neue Geschäftsmodelle & Marktveränderungen
- Innovationsfähigkeit, Kommunikation, Kundenzufriedenheit, ...

- Strategie & «Zukunftsfähigkeit» – wo in 10 Jahren?
- Herausforderung VUKA-Welt und «SWOT»-Analyse
- Sinn, Vision, Mission, Werte, Prinzipien und Haltungen
- Weiterentwicklung Unternehmenskultur (F. Laloux)



Zielkonflikte adressieren & lösen, Prioritäten, Ressourcen, ...



- Vertrauen, Dialog, Kommunikation und Kreis-Kultur
- Motivation, Rollen, Mitdenken
Teamfähigkeit & Selbst-Verantwortlichkeit
- Neue Mitarbeiter*innen gewinnen (Recruiting)
- Mitarbeiter-Bindung, Kollegialität, Krankenstand, ...
- Weiterbildung & Mitarbeiter-Entwicklung



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



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

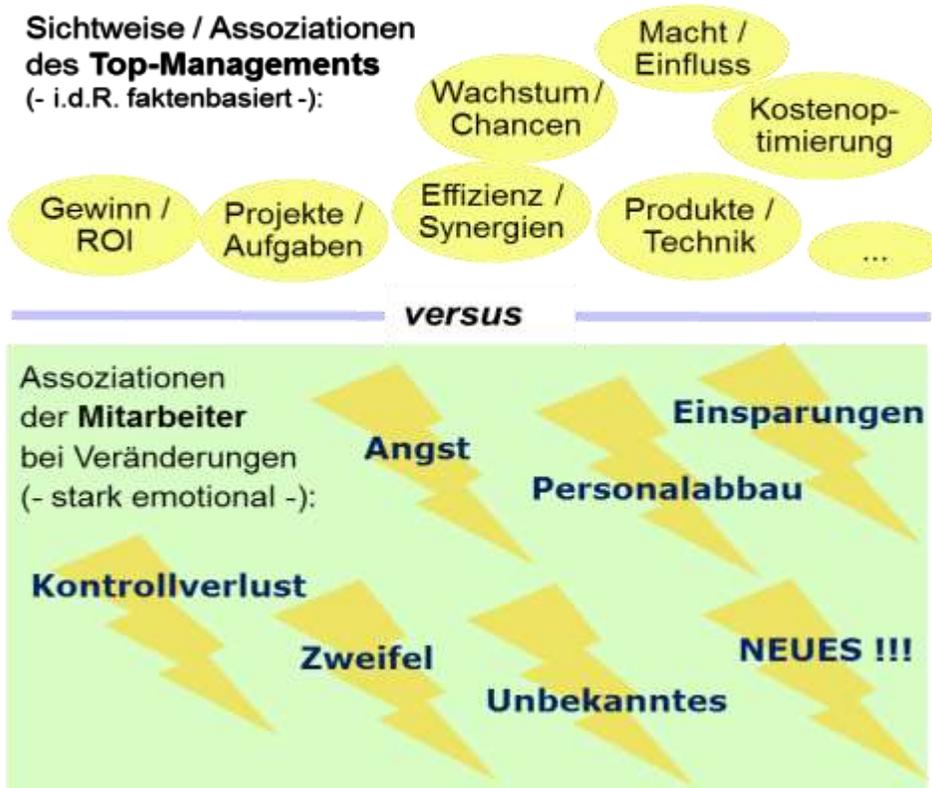
VUKA (englisch VUCA) eine Welt gekennzeichnet durch

- 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!*

Viele Manager unterschätzen die Bedeutung emotionaler Faktoren und der Unternehmenskultur (DNA).

Unterschiedliche Sichtweisen Top-Management und Mitarbeiter



Eisberg-Pyramide Sach- vs. psychosoziale Ebene



Glaubenssatz vieler Manager: logische Argumente und die richtige (rationale) Lösung setzen sich durch.

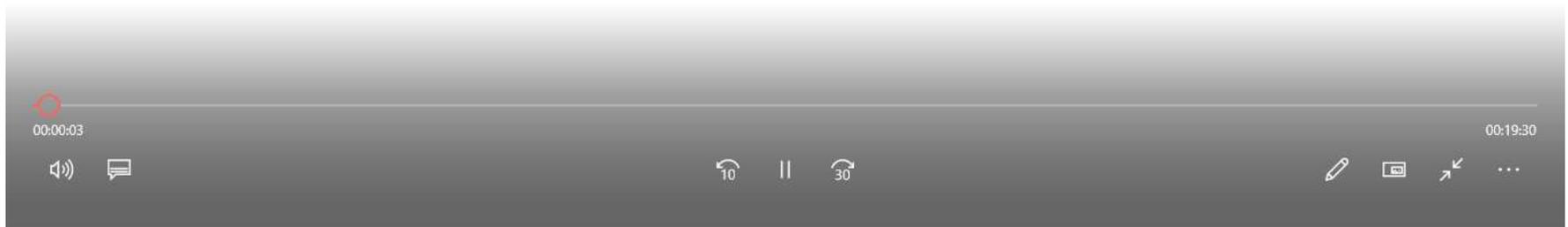
☞ Ausblendung der emotionalen und weichen Faktoren und Widerstände (psychosoziale Ebene)

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



Business Complexity

Unternehmensrealitäten verstehen



Modul 14 «Unternehmens-Kultur-Entwicklung – auf dem Weg zu lernenden und selbststeuernden Unternehmenskulturen»

AGENDA

- (1) Einstieg und Herausforderungen für Unternehmen im Bereich Unternehmens-Kulturen
- (2) Agile Unternehmen, Bedeutung von Führung, Kundenorientierung und Fehlerkultur
- (3) Spektrum der Kultur-Entwicklungs-Werkzeuge
- (4) New Work, Soziokratie und Kreiskultur



2x Gruppenaufgaben
zu je 25 Min.
a) nach Nr. (2) und
b) nach Nr. (4)



Herausforderung „Orientierung“ und „der Mensch als Subjekt“ – und das in einem «mechanischen» Weltbild

Neue Führung:

- Organisieren – Führen – Coachen (Methoden-, Fach-, Sozial- und Selbst-Kompetenz / Vorbild)
- Viele Führungskräfte sind nur fit in den Themen Strategie & Aktivitäten
- Menschen brauchen Sinn und Orientierung, um sich selbst verwirklichen zu können (Selbstverantwortung)
- Menschen wollen als Subjekt auf Augenhöhe agieren
intrinsische Motivation

Orientierung: Sinn, Vision, Mission, Werte, Prinzipien, «Geschichten», Nachhaltigkeit, Verantwortung, ...

Menschen: Gefühle, Bedürfnisse, Kultur, Wertschätzung, Dialog & Kommunikation, Führung & Rollen, Fehler, Motivation, Abstimmung, Vertrauen, Gerechtigkeit, Fairness, ...

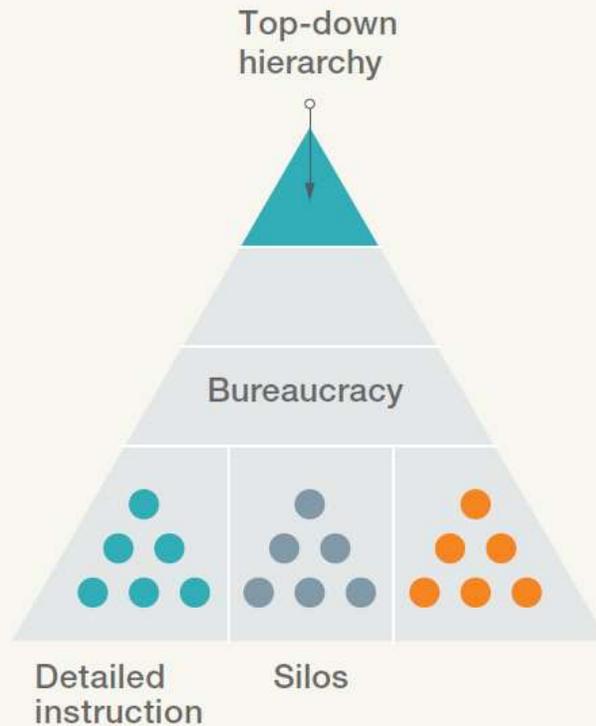
Strategie & Aktivitäten: Prozesse, Maschinen, Produkte & Services, Aktivitäten, Technologien, Digitalisierung & AI, Lieferanten, Kunden, Controlling, Finanzen, Qualität, ...

Ganzheitlichkeit, Change, Weiterentwicklung, ...

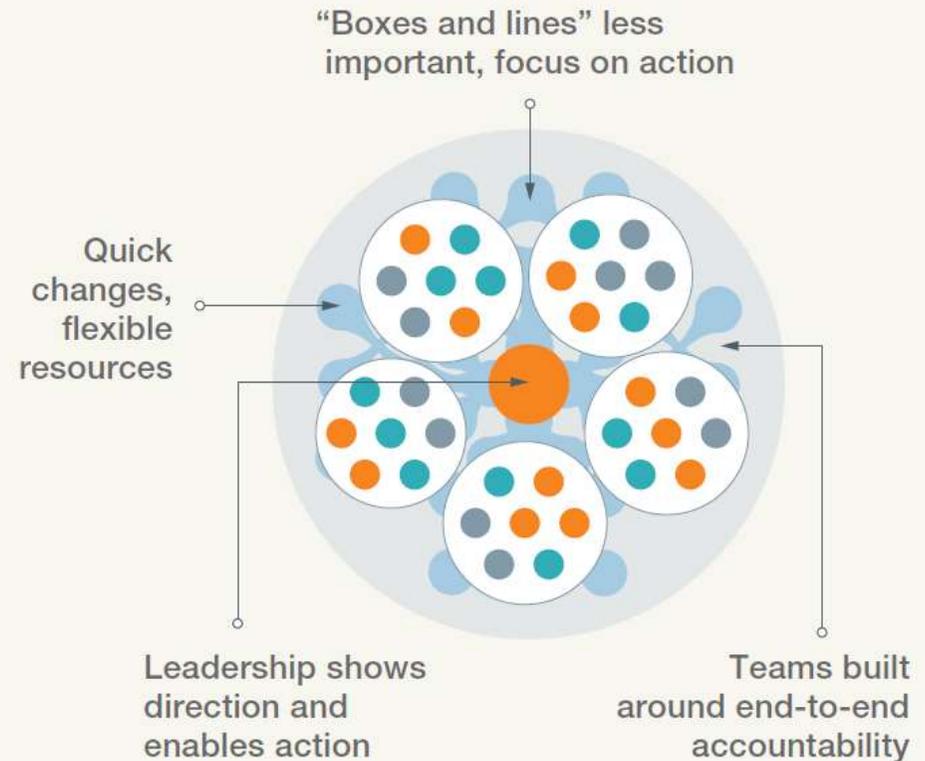
Der Ruf nach „agilen“ Unternehmen wird immer lauter – aber wie gehen wir das an?

Rather than organization as machine,
the agile organization is a **living organism**

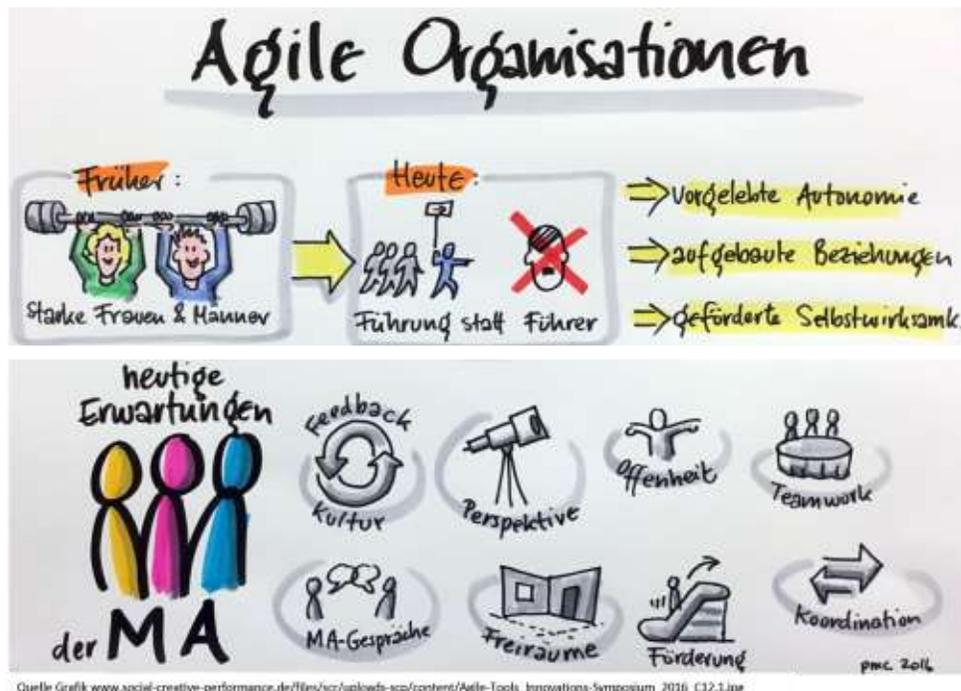
From organizations as “machines” ...



... to organizations as “organisms”



Was herausragende „agile“ Organisationen charakterisiert.



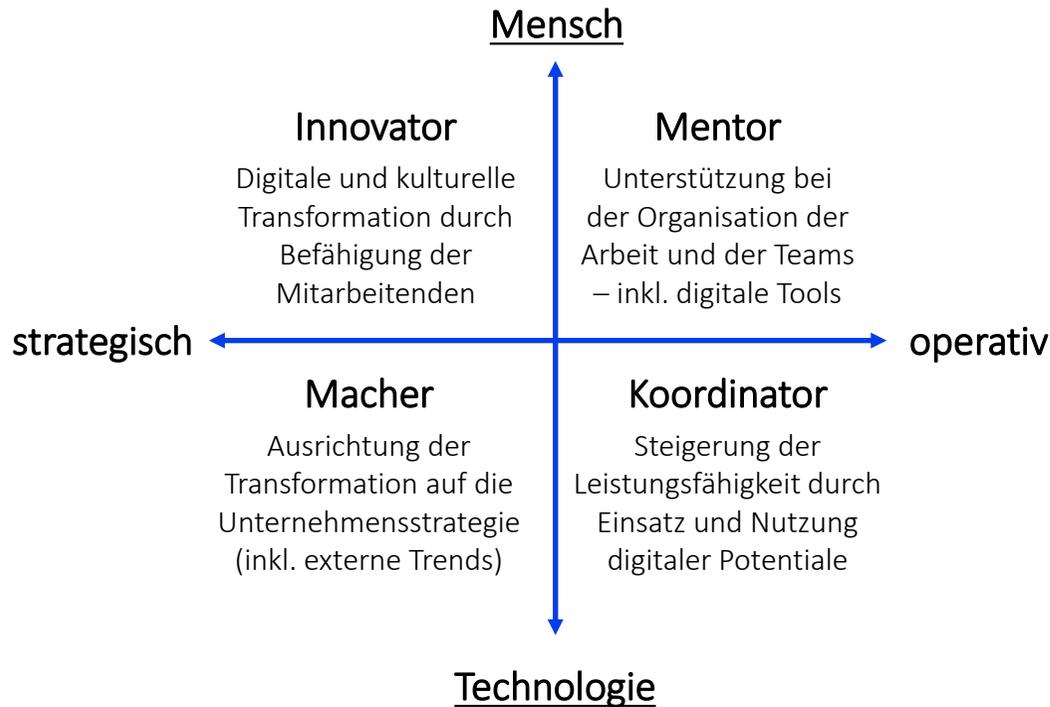
- **Zukunftsfähigkeit** und **Resilienz** (Kundenorientierung, Produkte/DL, Strukturen & Prozesse, Mitarbeitende)
- Lebendiger «**Organismus**» mit vielen Stakeholdern (Berührungsgruppen)
- **Community:** Menschen einbinden und fördern sowie menschliche Beziehungen gelingen lassen

- **Vorbildfunktion** der Geschäftsleitung
- **Emotionale Identifikation** (Bindung) der Mitarbeitenden
- Leistungsfähige **Führungs- und Netzwerksysteme** mit hoher Selbstverantwortlichkeit der Mitarbeitenden und positiver Fehlerkultur
- **Gelebte Werte**, Dialog-Kultur, Vertrauen, Dankbarkeit, Sinn-Orientierung, Achtsamkeit und Work-Life-Balance, Kunden-Orientierung, Fehler-Kultur, ...
- **Nachhaltigkeit** (ökologisch, sozial, gerecht/fair, transparent und verantwortlich – in der gesamten Wertschöpfungskette Lieferanten bis Kunden) und Beiträge zum Gemeinwohl
- Positiver Ertrag und Langfristwirken

„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-/Stellengerüst	Vorstand, Bereichsleiter, Abteilungsleiter, Teamleiter (...)	Product Owner, Agiler Coach, Scrum Master, Entwicklungsteam (...)

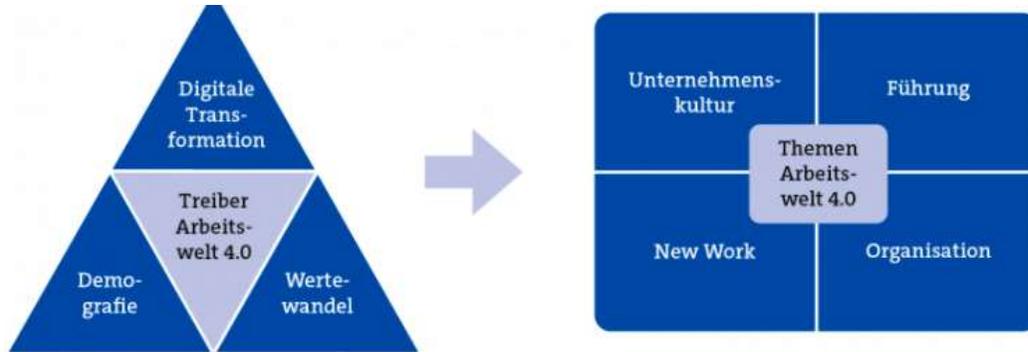
Dimensionen, Aufgabenfelder und Rollen von Führungskräften + sieben Führungskompetenzen.



Sieben Führungskompetenzen

1. Perspektive erweitern: undefinierte Situationen, Offenheit für Neues zuzulassen und wertzuschätzen.
2. Innovation vorantreiben: Ideen umsetzen, experimentieren, Risikobereit sein, mit Rückschlägen umgehen.
3. Netzwerke pflegen: Beziehung und Netzwerke mit traditionellen Austauschformen wie Besprechungen, Zusammenkünfte etc. und auch über soziale Medien (Facebook, LinkedIn, Twitter..etc.) pflegen.
4. Orientierung vermitteln: Mitarbeitern helfen, in die richtige Richtung zu lenken, besonders in schwierigen Situationen wie auch gemeinsame Ziele und Aktivitäten festsetzen.
5. Eigenständigkeit fördern: Andere Teammitglieder in Entscheidungen dazuzählen und sie zu motivieren, Aufgaben selbstständig und kompetent zu erledigen.
6. Mitarbeiter unterstützen: in gefährdeten Situationen eigene Mitarbeitende zu stärken, wie auch erlauben mit Widersprüchen und Überraschungen umzugehen.
7. Digitale Werkzeuge nutzen: Digitale Kommunikationsmittel - Videokonferenzen, Chats, Cloud Computing, Sharepoints ... - für die Kollaboration effizient nutzen; andere aufzufordern die Arbeitsweise zu digitalisieren.

Hohe Selbstverantwortlichkeit der Mitarbeitenden: dadurch scheint der Führungsstil selbst nicht mehr so wichtig zu sein (?).



In der Literatur wurde der „Führungsstil“ bislang als Hauptmotivation angesehen. Viel wichtiger sind jedoch inzwischen andere Faktoren – wie eine gute Arbeitsatmosphäre (inkl. Unternehmenskultur), zwischenmenschliche Beziehungen und sinn-volle / erfüllende Arbeit.

RANG	Motivationsfaktoren
1	Gute Arbeitsatmosphäre
2	Zusammenarbeit im Team / zwischenmenschliche Beziehungen
3	Sinnvolle und erfüllende Arbeit
4	Aufstiegsmöglichkeiten
5	Gute Position im Unternehmen
15	Führungsstil meiner Führungskraft / Interaktion mit Führungskraft

Quelle: Darstellung Bachelorarbeit Vladimir Djukic «Durch Führung motivieren» auf Basis einer durchgeführten Befragung.

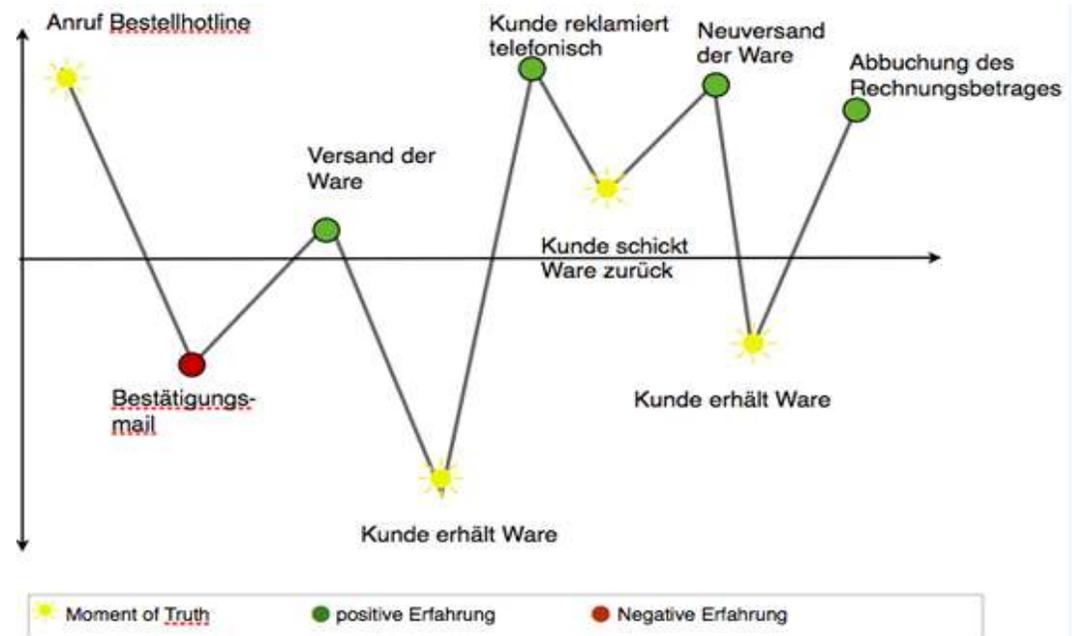
Kundenorientierung



- Was heisst «Kundenorientierung»?
- Was zeichnet ein kundenorientiertes Unternehmen aus?
- Über welche Fähigkeiten sollten die Mitarbeiter im Kundenkontakt verfügen?



Unternehmenserfolg



Fehlerkultur – Risiken und Lernchance.

Eine Organisation – zwei unterschiedliche Fehlerkulturen?

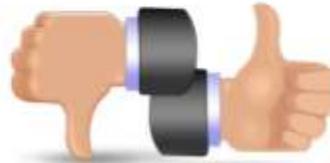
PRODUKTION



Fehler sind Risiken!
Sie können zu Unfällen,
Ausschuss und Einbußen
führen.

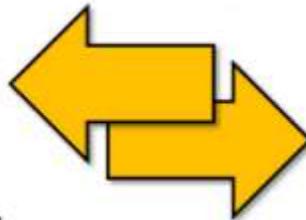
FEHLER SIND VERBOTEN!

INNOVATION



Fehler sind Lernchancen!
Aus Fehlern lernen
und aus Risiken
Chancen gewinnen.

FEHLER SIND ERLAUBT!



Umgang mit Reklamationen, Kundenbeschwerden, ...?

Modul 14 «Unternehmens-Kultur-Entwicklung – auf dem Weg zu lernenden und selbststeuernden Unternehmenskulturen»

AGENDA

- (1) Einstieg und Herausforderungen für Unternehmen im Bereich Unternehmens-Kulturen
- (2) Agile Unternehmen, Bedeutung von Führung, Kundenorientierung und Fehlerkultur
- (3) Spektrum der Kultur-Entwicklungs-Werkzeuge
- (4) New Work, Soziokratie und Kreiskultur



2x Gruppenaufgaben
zu je 25 Min.
a) nach Nr. (2) und
b) nach Nr. (4)



Austausch in Kleingruppen – Gruppenarbeit (20 Min.) + Reflektion (5 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 20 Min. für Ihren Dialog/Austausch.
- Haben Sie Freude am Dialog und dem Gruppenaustausch
- Bitte das Flipchart kreativ für die Notizen nutzen

Bitte jemanden bestimmen, der nachher **im Plenum die drei wichtigsten Erkenntnisse vorstellt.**

Fragen

- (1) Warum ist die Betrachtung der psychosoziale Ebene bei Unternehmens-Kulturen so wichtig (s. Eisbergpyramide)? Welche Faktoren sollten dabei besonders betrachtet werden?
- (2) Was zeichnet «agile» Unternehmen besonders aus? Welche Merkmale/Haltungen sind dort gegeben?
- (3) Welche «Führungskompetenzen» erachten Sie als besonders wichtig?
- (4) Wieso hilft die Auseinandersetzung und Verankerung von «Kundenorientierung» dem Unternehmen und den Mitarbeitenden?
- (5) Warum ist die Auseinandersetzung mit «Fehlerkultur» so wichtig und was bringt sie den Mitarbeitenden und dem Unternehmen?

Modul 14 «Unternehmens-Kultur-Entwicklung – auf dem Weg zu lernenden und selbststeuernden Unternehmenskulturen»

AGENDA

- (1) Einstieg und Herausforderungen für Unternehmen im Bereich Unternehmens-Kulturen
- (2) Agile Unternehmen, Bedeutung von Führung, Kundenorientierung und Fehlerkultur
- (3) Spektrum der Kultur-Entwicklungs-Werkzeuge
- (4) New Work, Soziokratie und Kreiskultur



- 2x Gruppenaufgaben
zu je 25 Min.
a) nach Nr. (2) und
b) nach Nr. (4)



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

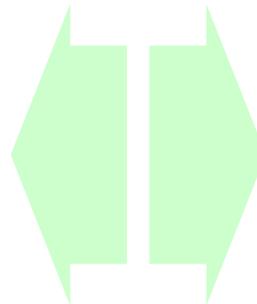
bereits positioniert (**starr**):
eigene Meinungen u. Annahmen
darstellen u. verteidigen

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

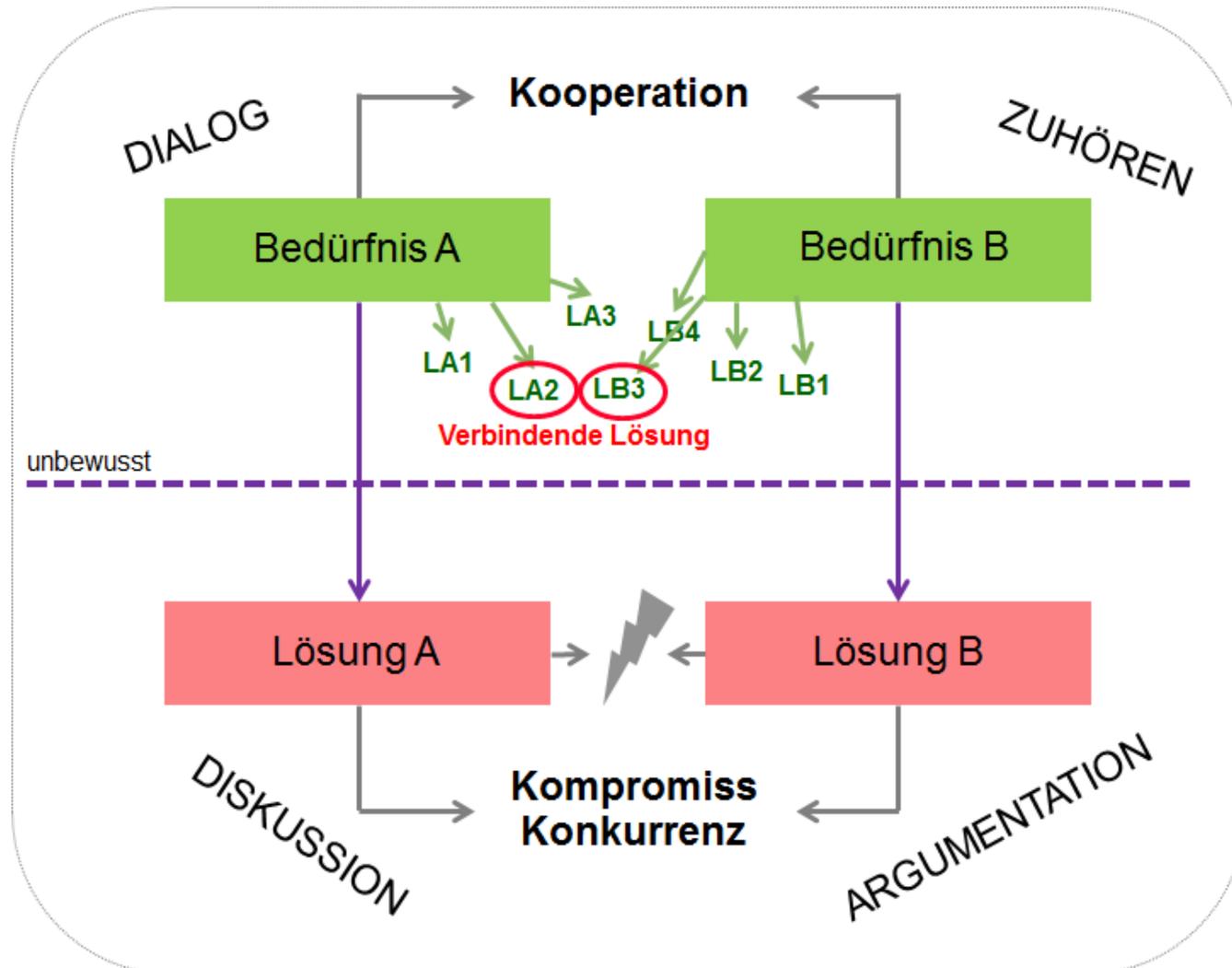
andere Meinungen nicht bewerten
eigenes Denken beobachten
(Selbstreflexion)

"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.

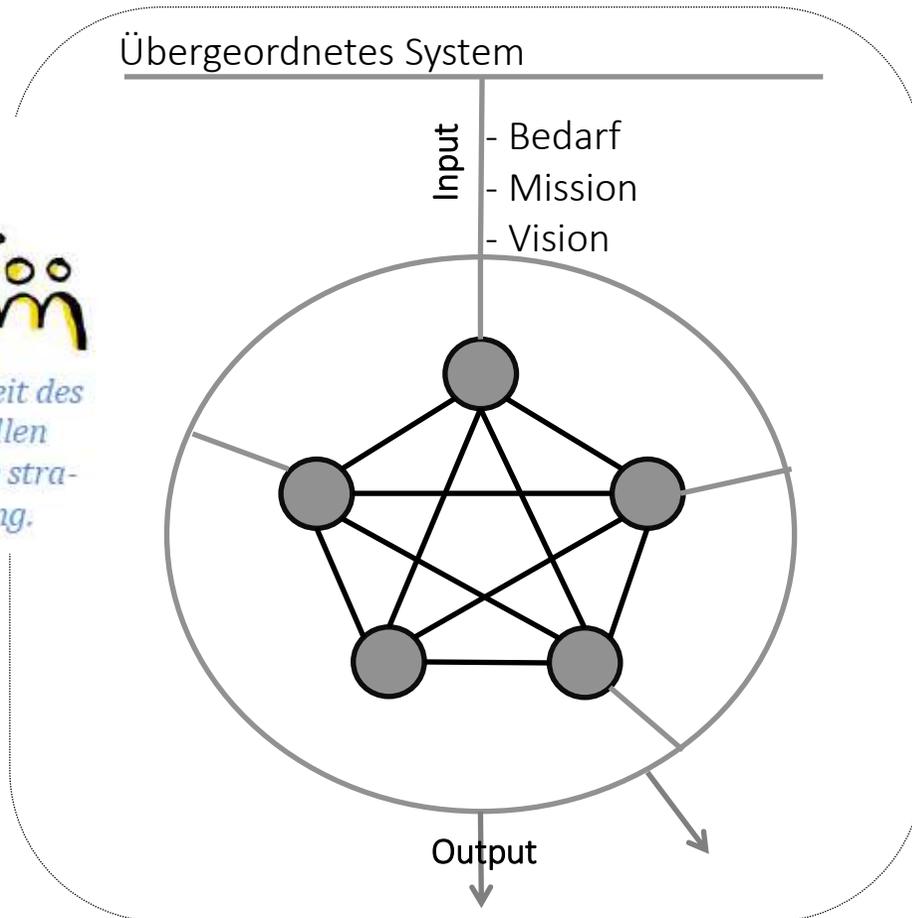
Berücksichtigung systemischer Kommunikation und Konfliktlösungsebenen



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



Kollektive Klarheit des Zwecks herzustellen ist die wichtigste strategische Handlung.



(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.



Arbeitsplatzgestaltung – gestern, heute und morgen?



evolution*design*
smart solutions for smart clients

this is how we used to work until



Quelle: Präsentation Fachtagung nachhaltiges Bauen, Bern 28. März 2019



Arbeitsplatzgestaltung – gestern, heute und morgen?



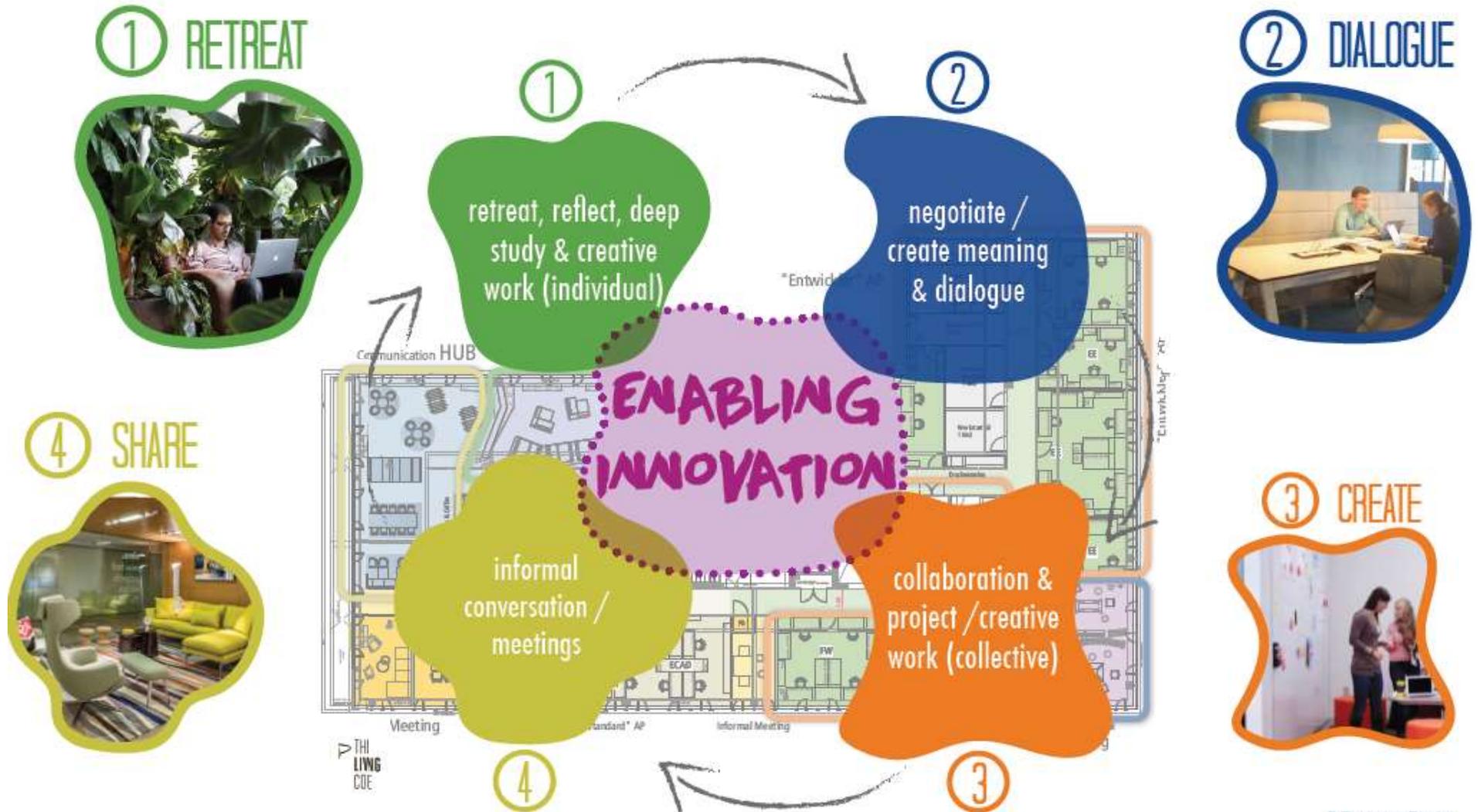
Google arrived !

Google Zurich 2008



Quelle: Präsentation Fachtagung nachhaltiges Bauen, Bern 29. März 2010

Arbeitsplatzgestaltung – vier grundlegende Konzepte dahinter.



© Evolution Design

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 (Summaries 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 (Reflektion)
- (10) U-Prozess nach Scharmer
- (11) Geschützter Raum / Vertraulichkeit (sofern notwendig)

Ganzheitliche Kompetenzentwicklung im «Innen» und «Aussen». Das INNEN wird bei «modernen, leistungsorientierten» Unternehmen vernachlässigt.

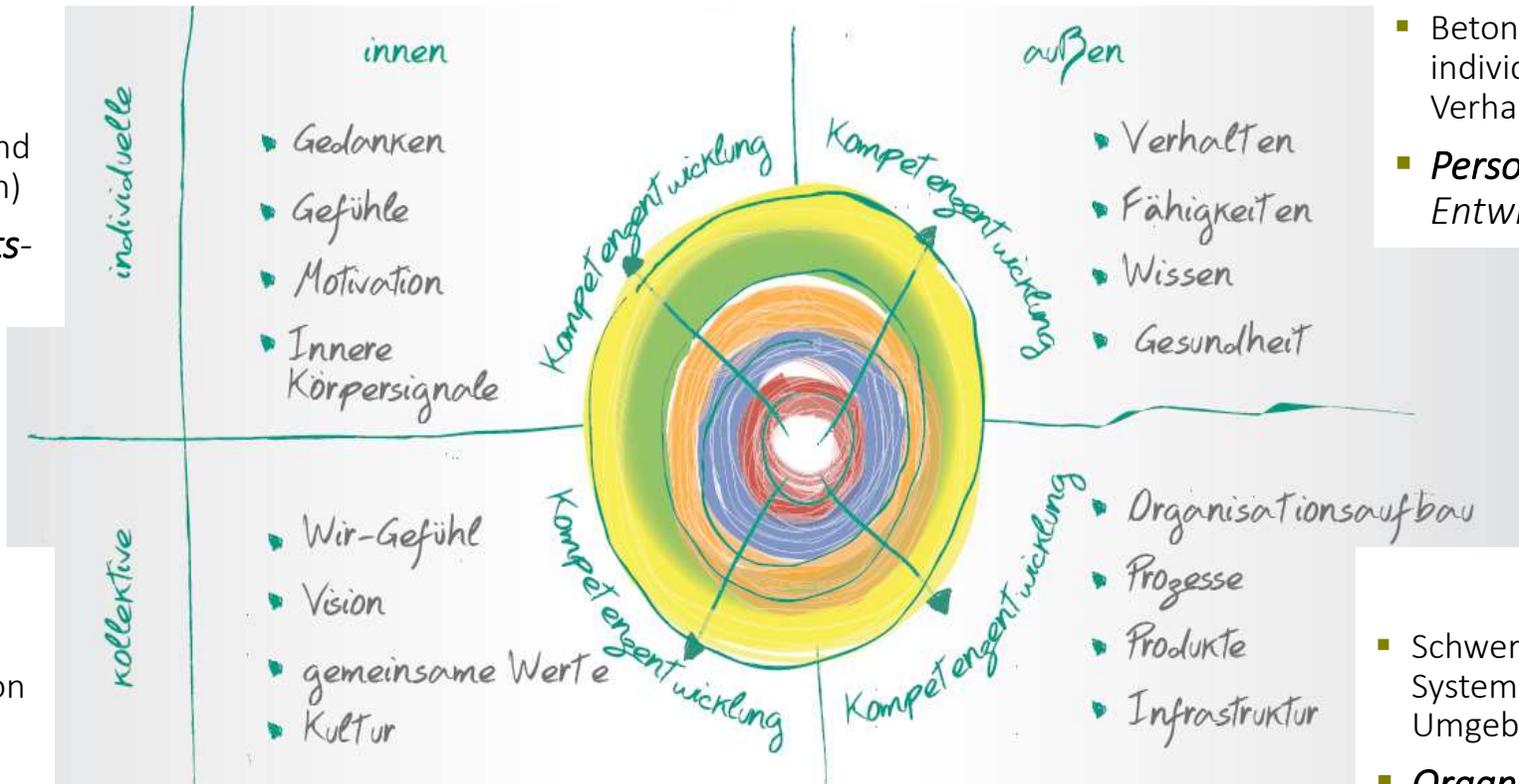
4 Felder zur ganzheitlichen Kompetenz-Entwicklung

ICH

- Fokus 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

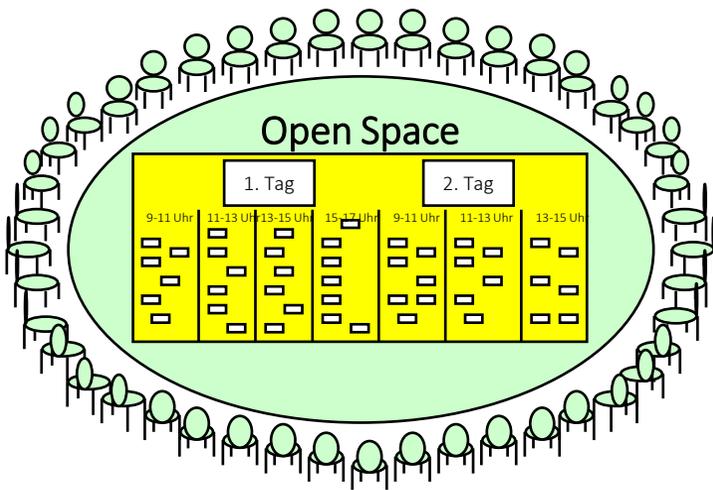
- Schwergewicht soziales System und seine Umgebung
- **Organisations-Entwicklung**

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

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.



OE-Ansatz «Great Place to Work» - Kultur-/MA-Entwicklung und Marketing für gutes Betriebsklima.



Mitarbeitendenbefragung

Die Trust-Index® Mitarbeitendenbefragung von Great Place to Work® wird jedes Jahr von Millionen Menschen in mehr als 50 Ländern beantwortet. Die Unternehmen, die das beste Feedback ihrer Mitarbeitenden bekommen, werden von uns jährlich geehrt und gefeiert.

[Lesen Sie mehr](#)



Arbeitsplatzkultur

Über das Kultur Audit erhalten wir ein ausführliches Bild der Personalmassnahmen und -strategie in den Unternehmen. Dabei bewerten wir die Originalität, Vielfalt, Herzlichkeit, Integration und All Inclusiveness der Massnahmen.

[Lesen Sie mehr](#)



www.greatplacetowork.de und www.greatplacetowork.ch

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

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

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

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

Innovations-Kompetenz

Entwicklungs-Kompetenz

Veränderungs-Kompetenz

Beharrungs-Kompetenz

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

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

Re-aktiv / auf Veränderungsdruck von extern reagieren können

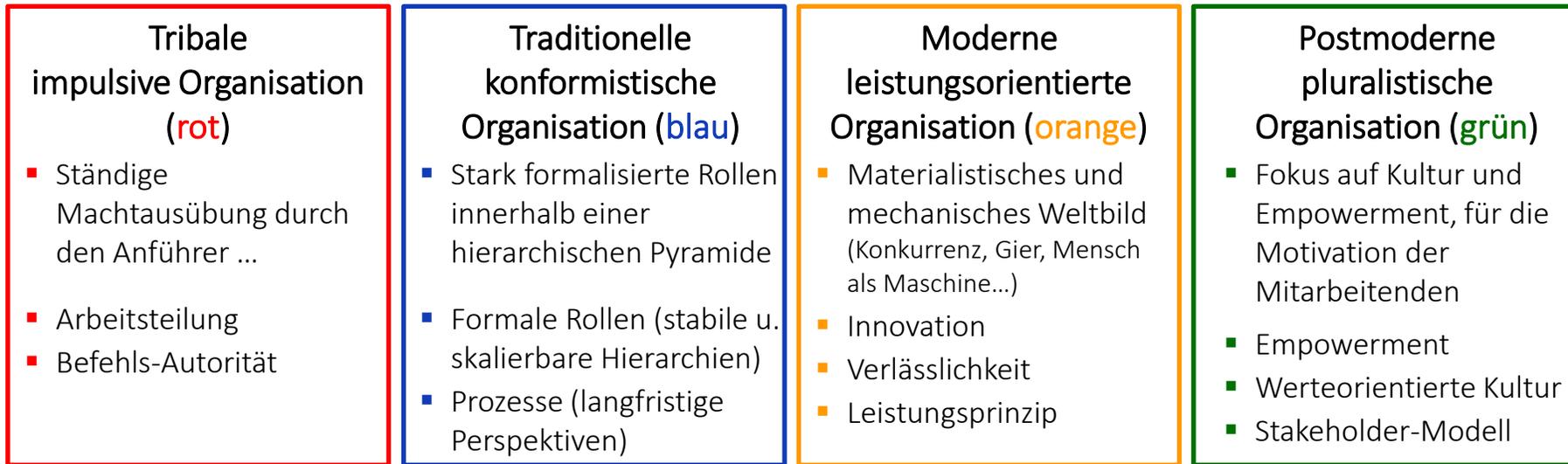
Hohes Beharrungsvermögen – kaum Veränderungsbereitschaft

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

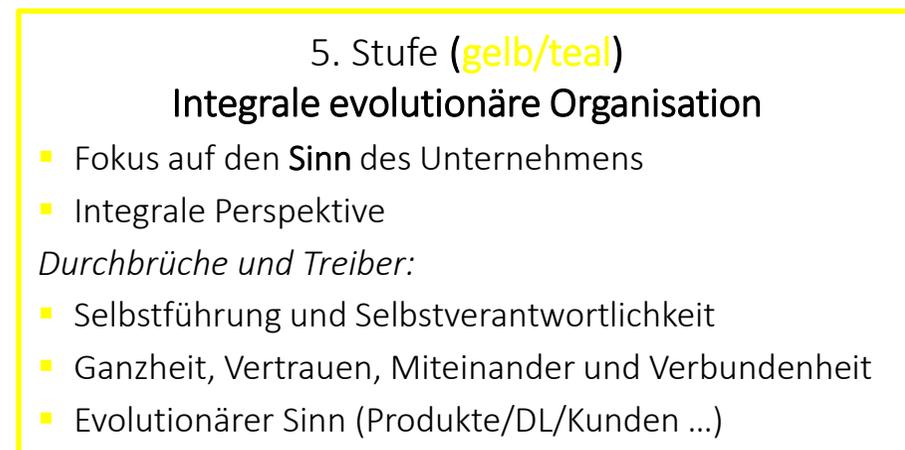
Unternehmenskulturen zeigen je nach Ausprägung wichtige Durchbrüche.

Was sie auszeichnet

Wichtige Durchbrüche



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



* 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

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

Postmoderne pluralistische Organisation (**grün**)

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

1. Schritt
(postmodern)

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)

Modul 14 «Unternehmens-Kultur-Entwicklung – auf dem Weg zu lernenden und selbststeuernden Unternehmenskulturen»

AGENDA

- (1) Einstieg und Herausforderungen für Unternehmen im Bereich Unternehmens-Kulturen
- (2) Agile Unternehmen, Bedeutung von Führung, Kundenorientierung und Fehlerkultur
- (3) Spektrum der Kultur-Entwicklungs-Werkzeuge
- (4) New Work, Soziokratie und Kreiskultur



2x Gruppenaufgaben
zu je 25 Min.
a) nach Nr. (2) und
b) nach Nr. (4)



Was haben wir unter New Work, Agilität und moderne Führung zu verstehen?

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/>

Was nun erfordert New Work in der Arbeitswelt 4.0?



NEW LEADERSHIP

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



MINDSET & KULTUR

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



WORKPLACE

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



INNOVATION & TECHNOLOGIE

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



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

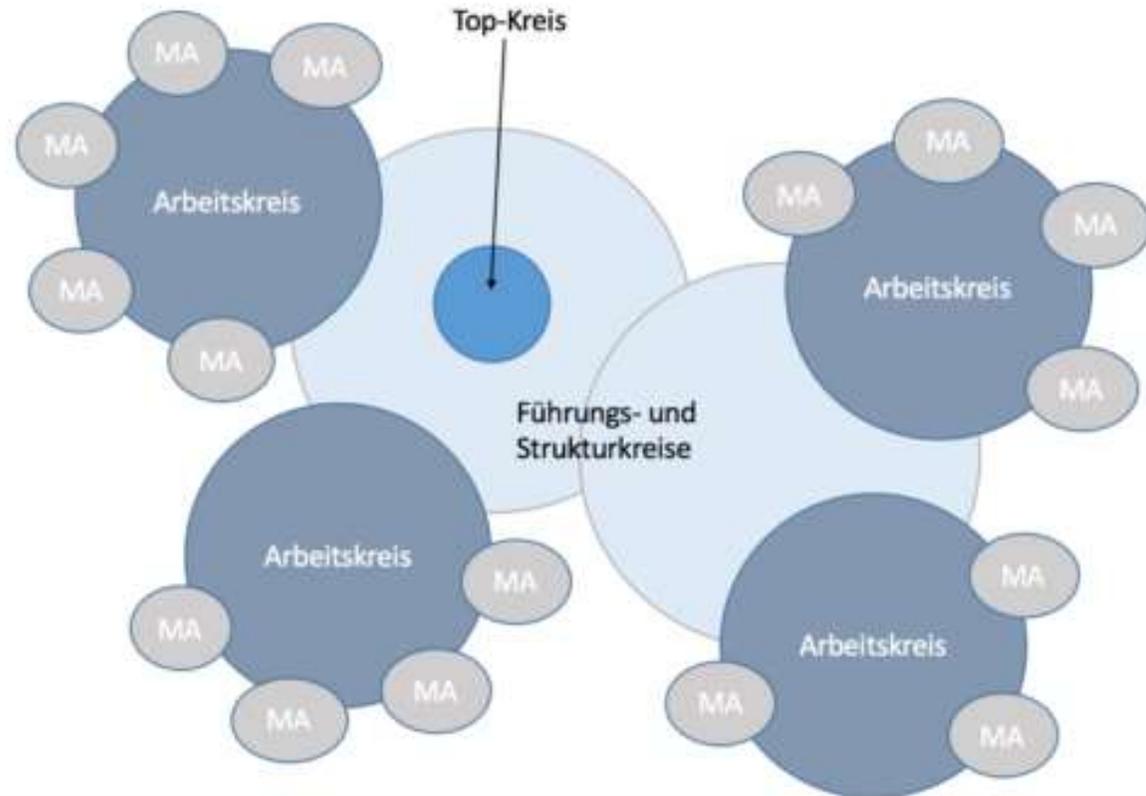


Soziokratie – Organisation in Kreisen

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-holacracy/>

Was bringt eine OE-Prozess?

- (1) Zukunftsfähigkeit & Resilienz
- (2) Beleuchtung der U-Kultur und der gelebten Werte – z.B. der 4 GWÖ-Werte
- (3) Zusatzfokus «Menschen» und «Orientierung»
- (4) Weiterentwicklung im Laloux-Modell – von «orange» zu «grün» und «teal/integral»
- (5) Neue Kommunikations-Kultur (Dialog und Kreis) und Kooperation (Stakeholder)
- (6) Sinn-haftigkeit des Unternehmenszwecks (inkl. Produkte & Services) und Nachhaltigkeit im Business-Modell verankert
- (7) Menschliches Miteinander auf Augenhöhe (Mensch als Subjekt)
- (8) Stärkung der emotionalen Bindung aller Stakeholder sowie Selbstverantwortlichkeit

Orientierung: Sinn,
Vision, Mission, Werte,
Prinzipien, «Geschichten»,
Nachhaltigkeit,
Verantwortung, ...

Menschen: Gefühle,
Bedürfnisse, Kultur,
Wertschätzung, Dialog &
Kommunikation, Führung
& Rollen, Fehler,
Motivation, Abstimmung,
Vertrauen, Gerechtigkeit,
Fairness, ...

Strategie & Aktivitäten:
Prozesse, Maschinen,
Produkte & Services,
Aktivitäten, Technologien,
Digitalisierung & AI,
Lieferanten, Kunden,
Controlling, Finanzen,
Qualität, ...

- (9) Kreativität, Innovation und neue Geschäftsmodelle
- (10) Vertrauen, Dankbarkeit, Achtsamkeit, ...
- (11) Intuition, Fühlen, Emotionen
- (12) Höhere Kund:innen-Orientierung und wirtschaftlich erfolgreicher

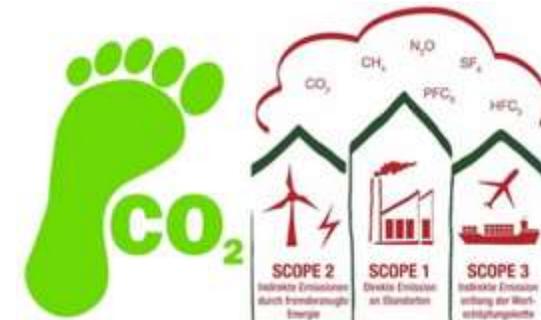
Modul 13 «Der ökologische Fussabdruck von Unternehmen – inkl. CO₂-Bilanz und -Reduktions-Massnahmen»

AGENDA

- (1) Warum Schweizer Unternehmen ihren ökologischen Fussabdruck und die CO₂-Emissionen der Wertschöpfungskette drastisch reduzieren müssen und wie ernst es ihnen damit ist
- (2) Vorgehen zur Ermittlung des CO₂-Fussabdrucks in Unternehmen
- (3) Möglichkeiten, den CO₂-Fussabdruck in Unternehmen drastisch zu reduzieren
- (4) Warum Klimaneutralität auch CO₂-Kompensation erfordert?



2x Gruppenaufgaben
zu je 25 Min.
a) nach Nr. (2) und
b) nach Nr. (4)



Austausch in Kleingruppen – Gruppenarbeit (20 Min.) + Reflektion (5 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 20 Min. für Ihren Dialog/Austausch.
- Haben Sie Freude am Dialog und dem Gruppenaustausch
- Bitte das Flipchart kreativ für die Notizen nutzen

Bitte jemanden bestimmen, der nachher **im Plenum die drei wichtigsten Erkenntnisse vorstellt.**

Fragen

- (1) Was ist der Unterschied zwischen Dialog und Diskussion?
- (2) Welche Kompetenzen werden bei dem «Innen» – Persönlichkeits- und Team-Merkmale – besonders entwickelt (s. Folie 29)?
- (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

