

**1-2 Tages-Seminar mit Praxisübungen:  
Strukturen und Merkmale herausragender Unternehmenskulturen  
– wie wir die Erkenntnisse aus „Reinventing Organizations“ (F. Laloux) praktisch umsetzen können.**

„Wir wollen, dass Organisationen anpassungsfähig, flexibel, selbsterneuernd, widerstandsfähig, lernend, intelligent sind – Merkmale, die nur in lebendigen Systemen zu finden sind.“

Die Spannung unserer Zeit ist es, dass wir Organisationen wollen, die sich wie lebendige Systeme verhalten, dass wir sie jedoch nur als Maschinen zu behandeln wissen.“

Margaret Wheatley, *Finding Our Way*

Das Engagement der Führungskräfte und der Mitarbeiter einer Organisation und die jeweilige Ausprägung der Unternehmenskultur sind sehr entscheidend für die Leistungsfähigkeit und den Erfolg.

In dem vielbeachteten Buch „Reinventing Organizations“ hat Frederic Laloux aufgezeigt, wie traditionelle, moderne und postmoderne – aber auch wie sog. integrale evolutionäre Unternehmen beschaffen sind und was sie auszeichnet.



Frage an Führungskräfte: „Was ist der Unterschied zwischen einem Sandhaufen und einer Blume?“

**Beschreibung**

Das Seminar setzt sich im Workshop-Format mit dem Buch „Reinventing Organizations – ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit“ von Frederic Laloux auseinander und bietet den Teilnehmern die Möglichkeit praxisorientiert herauszuarbeiten, was traditionelle bis postmoderne Unternehmenskulturen auszeichnet und wie herausragende (integrale evolutionäre) Organisationen geschaffen werden können.



**Inhalte**

- Das Stufenmodell nach Frederic Laloux – Reinventing Organizations – auch im Vergleich zu ähnlichen Ansätzen
- Merkmale und Strukturen tribaler impulsiver (rot), traditioneller konformistischer (bernstein/blau), moderner leistungsorientierte (orange) und postmoderner pluralistischer Unternehmenskulturen
- Das 4 Quadranten-Modell von Ken Wilber zur Kompetenzentwicklung für Mitarbeiter und Organisationen
- Was zeichnet integrale evolutionäre Organisationen (gelb/türkis) aus? Welche Strukturen und Personal-/Organisations-Entwicklungsprozesse sind dafür notwendig?

**Übungen zu den Fragestellungen**

- Was zeichnet traditionelle, moderne und postmoderne Unternehmenskulturen aus?
- Welche Voraussetzungen und Strukturen sind für evolutionäre Organisationen notwendig? Welche Anforderungen sind an die Mitarbeiter und Führungskräfte zu stellen?
- Wie könnte in einem grösseren modernen leistungsorientierten (orange) oder einem postmodernen pluralistischen (grün) Unternehmen ein Pilotprojekt dafür aussehen?

- Welches sind fördernde Faktoren und welche Hindernisse/Hemmnisse gilt es zu überwinden?

„Reinventing Organizations“ skizziert in enger Anlehnung an Spiral Dynamics 5 Stufen von Unternehmenskulturen, die heute in der Praxis anzutreffen sind.

	<b>Tribale impulsive Organisation (rot)</b>	<b>Traditionelle konformistische Organisation (blau)*</b>	<b>Moderne leistungsorientierte Organisation (orange)</b>	<b>Postmoderne pluralistische Organisation (grün)</b>
Was sie auszeichnet	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ständige Machtausübung durch den Anführer, um den Gehorsam der Untergebenen zu sichern</li> <li>▪ Angst hält die Organisation zusammen</li> <li>▪ Sehr reaktiv, kurzfristiger Fokus</li> <li>▪ Gedeiht in chaotischen Umgebungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stark formalisierte Rollen innerhalb einer hierarchischen Pyramide</li> <li>▪ Anweisung und Kontrolle von oben nach unten (Was und Wie)</li> <li>▪ Stabilität ist der höchste Wert und wird durch exakte Prozesse gesichert</li> <li>▪ die Zukunft ist die Wiederholung der Vergangenheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ziel ist es, besser zu sein als die Konkurrenz, Profite zu erwirtschaften und zu expandieren</li> <li>▪ Durch Innovation kann man an der Spitze bleiben</li> <li>▪ Management durch Zielvorgaben (Anweisung und Kontrolle bei dem was getan wird, Freiheit dabei, wie es getan wird)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Innerhalb der klassischen Pyramidenstruktur, Fokus auf Kultur und Empowerment, um eine herausragende Motivation der Mitarbeiter zu erreichen</li> </ul>
Beispiele heute	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mafia, Strassengangs, Stammesmilizen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Katholische Kirche, Militär, Regierungs-behörden (die meisten), öffentliches Schulsystem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Multinationale Unternehmen, Privatschulen (Charterschulen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kultur-orientierte Organisationen</li> </ul>
Wichtige Durchbrüche	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Arbeitsteilung</li> <li>▪ Befehlsautorität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formale Rollen (stabile u. skalierbare Hierarchien)</li> <li>▪ Prozesse (langfristige Perspektiven)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Innovation</li> <li>▪ Verlässlichkeit</li> <li>▪ Leistungsprinzip</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empowerment</li> <li>▪ Werteorientierte Kultur</li> <li>▪ Stakeholder-Modell</li> </ul>

\* Laloux verwendet anstatt blau die Farbe Bernstein und anstatt gelb die Farbe petrol

5. Stufe: **Integrale evolutionäre Organisation (gelb)\***

## Ziele des Seminars

Leser von Frederic Laloux können in dem Seminar in Erfahrung bringen, welche Merkmale und Strukturen in traditionellen, modernen und postmodernen Unternehmenskulturen anzutreffen sind sowie was herausragende bis evolutionäre Organisationen auszeichnet und wie diese in der Praxis geschaffen werden können. Der Erfahrungsaustausch mit den Teilnehmern liefert wertvolle Tipps und Hinweise für die praktische Umsetzung.

**Dauer:** 1-2 Tage (je nach Vorwissen und Interessen der Teilnehmer)

**Literatur:** Frederic Laloux, Reinventing Organizations – ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit (2015)

**Zielgruppe:** CEOs, Personalchefs, Manager und HR-Manager, die das Buch Reinventing Organizations gelesen haben und die sich praktisch dazu austauschen wollen.

## Seminar-Leiter



Ralf Nacke ist Diplom-Volkswirt und promovierter Jurist (LMU München). Er war u.a. für Bain & Company als Strategieberater und für AlixPartners als Restrukturierungsberater und Projektleiter tätig. Wesentliche Change- und Transformations-Prozesse begleitet er seit über 27 Jahren als Berater und Interimsmanager.

[r.nacke@cmpartners.ch](mailto:r.nacke@cmpartners.ch) / Tel. +41 41 7830275

Die Weiterentwicklung von Unternehmenskulturen gehört bei Ralf Nacke nicht nur zu seinem Handwerkszeug als Berater, Moderator und Trainer, sondern er hat herausragende Unternehmenskulturen auch selbst konkret in mehreren Interim-Management-Funktionen in Organisationen erfolgreich mit transformieren können.