



1-2 Tages-Seminar mit Praxisübungen:

„Inspirierte“ lernende Organisationen - Strukturen und Merkmale herausragender Unternehmenskulturen

„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.

Viele Manager unterschätzen die Bedeutung und die Merkmale von „Unternehmenskultur“ – die letztlich das „Unterbewusstsein“ einer Organisation sind. In der Praxis sind traditionelle, moderne und postmoderne sowie auch evolutionäre Organisationen anzutreffen. Je höher die Unternehmenskultur entwickelt ist und umso mehr Manager sich deren Möglichkeiten bewusst sind, desto besser scheinen solche Organisationen die internen und externen Herausforderungen meistern zu können.



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

Beschreibung

Das Seminar setzt sich im Workshop-Format mit den Strukturen und Merkmalen herausragender Unternehmenskulturen auseinander. Den Teilnehmern arbeiten praxisorientiert heraus, was traditionelle bis postmoderne Organisationen kennzeichnet und wie inspirierte, d.h. lernende und evolutionäre Unternehmenskulturen geschaffen werden können.

Inhalte

- Stufenmodelle zur Kategorisierung von Unternehmenskulturen und Organisationen
- Merkmale und Strukturen patriarchischer, traditioneller, moderner und postmoderner Unternehmenskulturen
- Das 4 Quadranten-Modell von Ken Wilber zur Kompetenzentwicklung für Mitarbeiter und Organisationen
- Was zeichnet inspirierte und lebendige Organisationen aus? Welche Strukturen und Personal-/Organisations-Entwicklungsprozesse sind dafür notwendig?

Übungen zu den Fragestellungen

- Welche Bedeutung hat die Unternehmenskultur als das „Unterbewusstsein“ einer Organisation und welche Merkmale sind besonders zu beachten?
- Was zeichnet traditionelle, moderne und postmoderne Unternehmenskulturen aus?
- Welche Voraussetzungen und Strukturen sind für inspirierte, d.h. lebendige und evolutionäre Organisationen notwendig? Welche Anforderungen sind an die Mitarbeiter und Führungskräfte zu stellen?
- Welches sind fördernde Faktoren und welche Hindernisse/Hemmnisse gilt es zu überwinden?

Stufenmodelle zeigen auf, welche Durchbrüche von patriarchischen bis evolutionären Unternehmenskulturen realisiert werden können.

| | Tribale impulsive Organisation (rot) | Traditionelle konformistische Organisation (blau)* | Moderne leistungsorientierte Organisation (orange) | Postmoderne pluralistische Organisation (grün) |
|----------------------|--|---|--|--|
| Was sie auszeichnet | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ständige Machtausübung durch den Anführer, um den Gehorsam der Untergebenen zu sichern ▪ Angst hält die Organisation zusammen ▪ Sehr reaktiv, kurzfristiger Fokus ▪ Gedeiht in chaotischen Umgebungen | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Stark formalisierte Rollen innerhalb einer hierarchischen Pyramide ▪ Anweisung und Kontrolle von oben nach unten (Was und Wie) ▪ Stabilität ist der höchste Wert und wird durch exakte Prozesse gesichert ▪ die Zukunft ist die Wiederholung der Vergangenheit | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ziel ist es, besser zu sein als die Konkurrenz, Profite zu erwirtschaften und zu expandieren ▪ Durch Innovation kann man an der Spitze bleiben ▪ Management durch Zielvorgaben (Anweisung und Kontrolle bei dem was getan wird, Freiheit dabei, wie es getan wird) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Innerhalb der klassischen Pyramidenstruktur, Fokus auf Kultur und Empowerment, um eine herausragende Motivation der Mitarbeiter zu erreichen |
| Beispiele heute | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mafia, Strassengangs, Stammesmilizen | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Katholische Kirche, Militär, Regierungs-behörden (die meisten), öffentliches Schulsystem | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Multinationale Unternehmen, Privatschulen (Charterschulen) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kultur-orientierte Organisationen |
| Wichtige Durchbrüche | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeitsteilung ▪ Befehlsautorität | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formale Rollen (stabile u. skalierbare Hierarchien) ▪ Prozesse (langfristige Perspektiven) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovation ▪ Verlässlichkeit ▪ Leistungsprinzip | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Empowerment ▪ Werteorientierte Kultur ▪ Stakeholder-Modell |
| | <p>* Laloux verwendet anstatt blau die Farbe bernstein und anstatt gelb die Farbe petrol</p> | | | <p>5. Stufe: Integrale evolutionäre Organisation (gelb)*</p> |

Ziele des Seminars

Teilnehmer können im Seminar in Erfahrung bringen, welche Merkmale und Strukturen in patriarchischen, traditionellen, modernen und postmodernen Unternehmenskulturen anzutreffen sind sowie was inspirierte, d.h. lebendige 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: Sustainable Companies (Terra Institute, 2015) und F. Laloux, Reinventing Organizations – ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit (2015)

Zielgruppe: CEOs, Personalverantwortliche und Manager, die mehr über die Bedeutung und die Merkmale von Unternehmenskulturen in Erfahrung bringen und sich zudem praxisorientiert 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@terra-institute.eu / Tel. +41 76 721 9240

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.



Ausbildung als Elektroingenieur, Betriebswirt, Organisationsentwickler, Coach und Qualitätsmanager. Viele Jahre Elektroingenieur und Qualitätsmanager in der Industrie. Seit 1997 selbstständiger Unternehmensberater mit ganzheitlicher Ausrichtung. Seine Schwerpunkte sind Organisationsentwicklung, Innovation sowie Nachhaltigkeits-, Qualitäts-, Umwelt- und Prozessmanagement. Er hat Erfahrung in vielen Branchen und ist Autor von Fachbüchern zu Innovations- und Prozessmanagement. g.lenz@terra-institute.eu