

Arbeitsunterlage Seminar 160909 «Vertrauen und Mitverantwortung aller Beteiligten sichern die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen – Wie geht das?» (Belz-Nacke)

Zu den Workshops / Dialogrunde «Selbstführung», «Ganzheit» und «Evolutionärer Sinn»

Unternehmenskultur-Entwicklung

Ziel/Anspruch: Unternehmenskultur positiv weiter entwickeln - aus dem Zustand der «Beharrung» bis zur «Innovations-Kompetenz»

Erfolgsversprechende OE-Prozesse: z.B.

- (1) Unternehmens-Auftrag (Mission), Vision & Strategie, Unternehmens-Leitbild und Werte
- (2) Vorbildfunktion des Top-Managements und des Führungskaders
- (3) Freiräume geben und Selbstverantwortung fördern: Dialog, Bedürfnisse verstehen, neue Meeting-Praktiken, Konsensieren, Konfliktlösung, Fehlerkultur, Kreiskultur, gruppensdynamische Formate + Werte für das Gelingen menschlicher Beziehungen
- (4) 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, ...)
- (5) Selbstführung etablieren: Rollen, Beratungsprozess und Unterstützungsfunktionen
- (6) Holocracy, ...



1. Schritt
(postmodern)

2. Schritt
(integral evolutionär)

	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 ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stark formalisierte Rollen innerhalb einer hierarchischen Pyramide 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Materialistisches und mechanisches Weltbild (Konkurrenz, Gier, Mensch als Maschine...) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fokus auf Kultur und Empowerment, für die Motivation der Mitarbeiter
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

Fragen & Vorbehalte?

- CEO, Vorstand und Sponsor?
- Sind die Mitarbeiter für diese Stufe überhaupt bereit?
- Widerstände der Führungskräfte (EGO)?
- Klärung Rollen, Beratungsprozess und Unterstützungsfunktionen?
- Reicht postmodern nicht aus (evtl. kombiniert mit Elementen der 5. Stufe)?

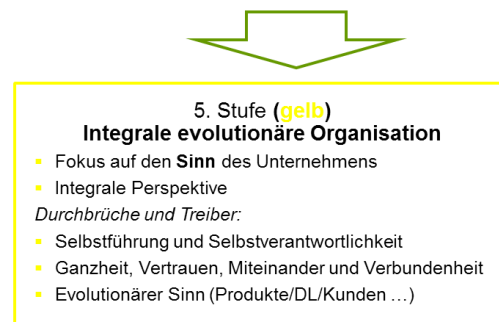


Chart-Inhalte von Gaby Belz:

Selbstführung - Zusammenhang von Struktur und Kultur

- Strukturen und Praktiken (= Prozesse) bilden die Sicht auf die Welt und die Werte/Haltungen ab; ohne radikale Veränderungen in den Aufbau- und Ablaufstrukturen findet das evolutionär-integrale Paradigma keinen Niederschlag in den Menschen.
- Strukturen sind eine Auskristallisation von Kultur (Ed Schein, Paul Watzlawick).

- Jede strukturelle Einrichtung, jede Praxis, widerspiegelt die darunter liegenden Werte sowie den Blick auf die Dinge und die Menschen.

Selbstführung – **Mitarbeiter_innen**

- sind in der Lage, die volle Verantwortung für ihr Entscheiden und Handeln abzuschätzen und zu übernehmen;
- sind fehlerhaft. Wir alle machen Fehler, manchmal mit Absicht;
- sind kreative, aufmerksame, vertrauenswürdige Erwachsene, die in der Lage sind, wichtige Entscheidungen zu treffen;
- sind einzigartig;
- sind für ihre Entscheidungen und ihr Handeln verantwortlich und rechenschaftspflichtig;
- wollen ihre Talente und Fertigkeiten anwenden, um einen positiven Beitrag in der Organisation und in der Welt zu leisten.

Selbstführung / **Strukturen / Rechtsform**

- Laloux hat nirgends Genossenschaften angetroffen. Besitz des Unternehmens scheint nicht zu interessieren (?)
- Stärkere Motivation über Sinnhaftigkeit der Tätigkeit und Identifikation mit dem Unternehmen.

Aufbaustrukturen

- Keine Stellenbeschriebe
- Aufgaben sind dauernd im Fluss – Mitarbeitende wissen selbst sowie im Team am besten
 - a) was es braucht und
 - b) was Sie einbringen können.

Kein mittleres Management

- Teams und einzelne verfügen über volle Entscheidungskompetenzen und führen sich via Austausch selber.

Team: Grösse, Aufteilung

- Zwölf Personen ist eine überblickbare Grösse, die noch persönliche Beziehungen ermöglicht.
- Aufgaben sollten breit gestreut sein, nicht zu viele auf eine Person.

Wessen Aufgabe wegfällt, sucht sich im Unternehmen eigenständig eine neue sinnvolle Aufgabe und schlägt diese im Betrieb vor.

Charts Ralf Nacke

Zu 1. Durchbruch: **Selbstführung** – Macht liegt bei den sich selbst organisierenden Teams – funktioniert ohne Hierarchie und Konsens – interne Berater – kleine Zentralfunktionen ohne Weisungsrecht

(1) Selbstführung

a) Vertrauen

- Unsere Beziehung beruht auf der Annahme einer positiven Absicht.
- Bis uns das Gegenteil bewiesen wurde, ist das Vertrauen in unsere Kollegen die Grundhaltung in unseren Begegnungen.
- Freiheit und Verantwortlichkeit sind zwei Seiten einer Medaille.

b) Information und Entscheidungsfindung

- Die vollständigen Geschäftsinformationen stehen allen offen.

- Jeder von uns kann mit schwierigen und sensiblen Neuigkeiten umgehen.
- Wir glauben an die Macht der kollektiven Intelligenz. Niemand ist so klug wie alle zusammen. Deshalb werden alle Entscheidungen durch einen Beratungsprozess getroffen.

c) Verantwortung und Rechenschaftspflicht

- Jeder von uns hat die volle Verantwortung für die Organisation. Wenn wir spüren, dass etwas geschehen sollte, dann ist es unsere Pflicht, es anzusprechen. Es ist nicht akzeptabel, unsere Aufmerksamkeit auf unsere Rolle zu beschränken.
- Jeder muss in der Lage sein, andere durch Feedback oder respektvolle Konfrontation auf ihre Verpflichtungen hinzuweisen.

Selbstführung: Netzwerke und Vereinbarungen anstatt Hierarchie sowie Rollen anstatt Stellen
→ Freiheit und Verantwortung.

Annahme: Mitarbeiter sind wohlwollende Menschen, die bei entgegengebrachtem Vertrauen das Richtige tun.

Selbstorganisierende Teams

- 10 bis 20 Mitarbeiter – breite Aufteilung der Aufgaben
- Das Team trägt die Verantwortung für alle Aufgaben und sorgt für seine Ressourcen
- Starke Kunden- und Sinn-Orientierung
- Rollen anstatt Stellen (mehrere Rollen pro Mitarbeiter)
- Managementaufgaben werden im Team verteilt – kein Vorgesetzter – Raum für natürliche und spontane Hierarchien (flexibel – basierend auf Anerkennung, Einfluss und Fertigkeiten/Kompetenzen)
- Teambesprechungen und Beratungstreffen (Ziel: von einander lernen und Entscheidungen vorbereiten)
- Fertigkeiten und Methoden, um in Gruppen Entscheidungen zu treffen (Fortbildungskurs)
- Unterstützung durch Beratungsprozess und mögliche Support-Funktionen (ohne Weisungsrecht)
- Selbstbeurteilung der Teammitglieder (1x p.a. – auf Basis selbst erarbeiteter Kompetenzmodelle)
- Jahrespläne für Initiativen: Kundenpflege, QS, Fortbildung, Organisation, ...

Beratungs-Prozess

- Jeder Mitarbeiter muss bei Entscheidungen den Rat aller davon betroffenen MA und ggfls. von Experten einholen
- Rat suchen und darüber nachdenken – auf Widerstände eingehen (Konsensieren) – VA liegt beim Mitarbeiter selbst)
- Erfordert Kreativität, sorgfältige Analyse, exakte Planung und disziplinierte Ausführung
- Teams sollen eigene Erfahrungen machen (aus Fehlern lernen), Wissen aufbauen (Intranet) und evtl. Arbeitsgruppen bilden
- Möglichkeit des externen Beraters - betreut i.d.R. 40-50 Teams (Buurtzorg)
- Nicht primär vorhersehbare Probleme vermeiden – sondern Teams zu unterstützen, sie zu lösen
- Unterstützungsfunktionen auf ein Minimum reduzieren (lieber outsourcen)

Selbstführung S. 142 f (Reinventing Organizations)

	Moderne Praktiken	Evolutionäre Praktiken
Organisationsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hierarchische Pyramide 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selbstorganisierte Teams ▪ Wenn nötig Berater (ohne wirtschaftliche Verantwortung und Managementautorität), die mehrere Teams unterstützen
Unterstützungsfunktionen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vielzahl von Funktionen für Personalentwicklung, IT, Einkauf, Finanzen, Controlling, Qualität, Sicherheit, Risikomanagement usw. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ die meisten dieser Unterstützungsfunktionen werden vom Team selbst oder von freiwilligen Arbeitsgruppen übernommen ▪ die wenigen verbliebenen Funktionen haben nur beratende Funktion
Koordination	<ul style="list-style-type: none"> ▪ festgesetzte Besprechungen auf jeder Ebene (vom Leitungsteam nach unten) ▪ zu viele Treffen/Besprechungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ keine Treffen des Leitungsteams (gibt es nicht) ▪ Koordination und Besprechungen meist spontan, wenn Bedarf besteht
Projekte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ grosse Abteilungen (Programm- und Projektmanager, Gantt-Diagramme, Pläne, Budgets usw.), um die Komplexität zu kontrollieren und Ressourcen zu priorisieren 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ radikal vereinfachtes Projektmanagement ▪ keine Projektmanager, Mitarbeiter besetzen Projekte selbst ▪ Minimale (oder keine) Pläne und Budgets, organische Priorisierung
Stellenbezeichnungen und Stellenbeschreibungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ jede Arbeitsstelle hat eine Stellenbezeichnung und eine Stellenbeschreibung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ flexible, definierte Rollen statt fester Stellenbeschreibungen ▪ keine Stellenbezeichnungen
Entscheidungsfindung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ weit oben in der Pyramide ▪ jede Entscheidung kann durch einen Vorgesetzten ausser Kraft gesetzt werden 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vollkommen dezentralisiert, basierend auf dem Beratungsprozess (oder auf holokratischen Methoden der Entscheidungsfindung)
Krisenmanagement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kleine Gruppen von Beratern treffen sich vertraulich, um den Geschäftsführer in der Entscheidungsfindung von oben zu unterstützen ▪ kommuniziert wird erst dann, wenn die Entscheidung getroffen ist 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ transparenter Austausch von Informationen ▪ jeder wird beteiligt, um die beste Lösung aus der kollektiven Intelligenz entstehen zu lassen ▪ wenn der Beratungsprozess aufgehoben werden muss, wird das Ausmass und die Dauer der Aufhebung benannt
Einkauf und Investition	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grenzen der Befugnis je nach der Ebene in der Hierarchie ▪ Investitionsbudgets, die vom leitenden Management bestimmt werden 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ jeder Mitarbeiter kann jede Summe ausgeben, wenn der Beratungsprozess respektiert wird ▪ das Investitionsbudget der Teams wird unter Kollegen geprüft
Informationsfluss	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Information ist Macht und wird nur weiter geleitet, wenn es nötig ist 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ alle Informationen sind in Echtzeit allen zugänglich, einschliesslich der Finanzen des Unternehmens und der Vergütung
Konfliktlösung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konflikte werden oft überdeckt, keine Praktiken der Konfliktlösung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ formelle mehrstufige Praktiken zur Konfliktlösung ▪ die Kultur beschränkt die Konflikte auf die Konfliktparteien und Vermittler; Aussenstehende werden nicht hineingezogen
Rollenverteilung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Starker Kampf um wenige Beförderungen führt zu politischen Schachzügen und schädlichem Verhalten ▪ Silodenken: jeder Manager bestimmt allein über seinen Bereich 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ keine Beförderungen, sondern eine flexible Neuverteilung von Rollen, basierend auf der Übereinkunft unter Kollegen ▪ jeder ist verantwortlich Dinge auszusprechen, die ausserhalb des eigenen Autoritätsbereichs liegen
Leistungsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fokus auf individueller Leistung ▪ Beurteilung durch Vorgesetzte 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fokus auf der Teamleistung ▪ Individuelle Beurteilung durch kollegiale Prozesse
Vergütung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entscheidung wird vom Vorgesetzten getroffen ▪ Individuelle Anreize <u>und/oder Team-Prämien</u> ▪ Leistungsprinzipien können zu grossen Einkommensunterschieden führen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ selbst festgelegte Gehälter mit einem Abgleich unter Kollegen ▪ keine Boni, aber gleicher Anteil am Gewinn ▪ geringere Einkommensunterschiede

Entlassung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ der Vorgesetzte hat die Autorität (mit Übereinstimmung der Personalabteilung), einen Mitarbeiter zu entlassen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entlassung ist der letzte Schritt in einer Methodik der Konfliktlösung durch Mediation ▪ In der Praxis sehr selten
------------	---	---

2. Durchbruch «Ganzheit»

Chart-Inhalte von Gaby Belz:

Ganzheit

- Alle Mitarbeitenden werden als ganze Menschen gesehen. Kinder und Hunde sind im Betrieb anzutreffen.
- Home Office ist selbstverständlich. Arbeitszeiten sind weitgehend wählbar und müssen im Team abgesprochen sein.
- Einrichtung des Arbeitsplatzes mit viel Freiraum.
- Individuelle Coaching-Angebote auch für Familienangehörige, oder zu familiären und anderen privaten Themen.
- **Versammlungen:** Regelmässige Meetings mit ALLEN Mitarbeitenden (je nach Grösse des Unternehmens). Austausch von Erfahrungen, Vorschlägen. Reflexion über Werte. Auseinandersetzung mit Umfeld.

Engagement

- Bewusstes Engagement für Nachhaltigkeit aus der Basis (nicht in Form von CSR), teilweise auch gegen die eigenen Geschäftsinteressen (Umkehr der Prioritäten).

Spiritualität

- Sinnfragen haben Platz im Diskurs, sie werden sogar explizit gepflegt.
- Es gibt Räume für Rückzug.
- „Tag der Dankbarkeit“ im Unternehmen zwecks Bewusstmachung

Chart-Inhalte von Ralf Nacke

«Praktiken der Ganzheit» – nicht nur Rationalität (prof. Maske), sondern emotionale, intuitive und spirituelle Aspekte sind auch willkommen.

«Hier habe ich das Gefühl, wirklich ich selbst zu sein (ohne Maske)»

(2) Ganzheit

a) Gleicher Wert

- Wir haben alle fundamental den gleichen Wert.
- Gleichzeitig wird unsere Gemeinschaft bereichert, wenn alle Mitglieder in ihrer eigenen Weise dazu beitragen – deshalb werden Unterschiede anerkannt: Rollen, Ausbildung, Hintergrund, Interesse, Fertigkeiten, Charakter, Sichtweisen, usw.

b) Sichere und fürsorgliche Arbeitsumgebung

- Wir können jeder Situation aus Angst und Trennung oder aus Liebe und Verbundenheit begegnen. Wir entscheiden uns für Liebe und Verbundenheit.
- Wir streben danach, emotional und spirituell sichere Umgebungen zu schaffen, wo sich jeder von uns authentisch verhalten kann.

- Besonderen Wert haben für uns folgende Stimmungen: ... (Liebe, Fürsorge, Anerkennung, Dankbarkeit, Neugier, Spass, Verspieltheit, ...).
 - Wir haben kein Problem mit Worten wie Fürsorge, Liebe, Dienen, Seele ... am Arbeitsplatz
- c) Trennung überwinden**
- Unser Ziel ist ein Arbeitsplatz, an dem alle Teile von uns gewürdigt werden: die kognitiven, körperlichen, emotionalen und spirituellen Aspekte; das Rationale und das Intuitive; das Weibliche und das Männliche.
 - Wir erkennen, dass wir alle zutiefst miteinander verbunden sind und Teil eines grösseren Ganzen, das die Natur und die Lebensformen umfasst.
- d) Lernen**
- Jedes Problem ist eine Einladung für Lernen und Wachstum. Wir werden immer Lernende sein. Wir werden nie ankommen.
 - Scheitern ist immer eine Möglichkeit, wenn wir mutig für unseren Sinn eintreten. Wir diskutieren unsere Fehler offen und lernen aus ihnen. Fehler zu verstecken oder sich zu weigern, aus ihnen zu lernen, ist nicht akzeptabel.
 - Feedback und respektvolle Konfrontation sind Geschenke, die wir miteinander teilen, um uns in unserem Wachsen zu unterstützen.
 - Wir fokussieren uns auf die Stärke statt auf die Schwächen, auf die Möglichkeiten statt die Probleme.
- e) Beziehungen und Konflikte**
- Es ist unmöglich andere Menschen zu verändern. Wir können uns nur selbst verändern.
 - Wir übernehmen Verantwortung für unsere Gedanken, Überzeugungen, Worte und Handlungen.
 - Wir verbreiten keine Gerüchte. Wir reden nicht hinter dem Rücken über unsere Kollegen.
 - Wir lösen Meinungsverschiedenheiten in einem Zweiergespräch und ziehen andere Leute nicht in das Problem hinein.
 - Wir schieben die Schuld nicht auf andere. Wenn wir anderen die Schuld geben wollen, dann nehmen wir es als Einladung, um darüber zu reflektieren, inwieweit wir Teil des Problems (und der Lösung) sind.

Voraussetzung «Geschützter Raum»: «Es ist riskant sich ganz zu zeigen. Wenn wir unser tiefstes Selbst, unsere Gaben, unsere Sehnsüchte und unsere Sorgen zeigen, dann brauchen wir Räume, wo wir uns sicher fühlen»

Ganzheitliche Praktiken und Prozesse, die evolutionäre Unternehmen auszeichnen (s. 191 f)

	Moderne Praktiken	Evolutionäre Praktiken
Gebäude	<ul style="list-style-type: none"> ▪ standardisierte, seelenlose Arbeitsgebäude ▪ viele Statussymbole 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ selbstgestaltete, warme Räume. Offen für Kinder, Tiere, Natur ▪ keine Statussymbole
Werte und Grundregeln	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (Werte stehen oft nur auf einer Wandtafel) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ klare Werte, die im explizite Grundregeln für (in)akzeptiertes Verhalten übersetzt werden, um eine sichere Umgebung zu schaffen ▪ Praktiken, um einen kontinuierlichen Dialog über Werte und Grundregeln zu ermöglichen
Räume zur Reflexion	-	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Raum der Stille ▪ Gruppenmeditation und Praktiken der Stille ▪ Reflexionspraktiken in Grossgruppen

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teamsupervision und kollegiale Beratung
Gemeinschaftsbildung	-	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Praktiken des Geschichtenerzählens, um Selbstaussdruck zu unterstützen und Gemeinschaft zu bilden
Stellenbezeichnungen und -Beschreibungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stellenbezeichnungen sind Statussymbole, die Identität geben ▪ vorgefasste Stellenbeschreibungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ohne Stellenbezeichnungen müssen wir ein tieferes Gefühl der Identität finden ▪ keine Stellenbeschreibungen, damit das Selbst die Rollen füllen kann
Zeitverpflichtung	-	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ehrliche Gespräche über die individuelle Zeitverpflichtung bei der Arbeit im Kontext anderer wichtiger Verpflichtungen im Leben
Konflikte	-	<ul style="list-style-type: none"> ▪ regelmässige Gelegenheiten, um Konflikte aufzudecken und anzusprechen ▪ mehrstufige Prozesse der Konfliktlösung ▪ jeder Mitarbeiter erhält eine Ausbildung im Umgang mit Konflikten
Meeting	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (viele Besprechungen, aber wenig Meeting-Praktiken) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bestimmte Meeting-Praktiken, um das EGO unter Kontrolle zu halten und sicherzustellen, dass die Stimme jedes einzelnen Mitarbeiters gehört wird
Ökologische und soziale Initiativen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geld ist der extrinsische Massstab: <i>nur wenn es nicht zu viel kostet</i> ▪ Nur die Leitung kann Initiativen mit finanziellen Konsequenzen beginnen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integrität ist intrinsischer Massstab: <i>Welches Handeln ist richtig?</i> ▪ Verteilte Initiativen, jeder spürt, welches Handeln richtig ist
Neueinstellungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bewerbungsgespräche mit ausgebildeten Mitarbeitern der Personalabteilung – der Fokus liegt auf der Übereinstimmung mit der Stellenbeschreibung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bewerbungsgespräche mit den zukünftigen Kollegen – der Fokus liegt auf der Übereinstimmung mit der Organisation und ihrem Sinn
Onboarding	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (meist administrative Onboarding-Prozesse) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ intensive Weiterbildung in Beziehungsfertigkeiten und in der Kultur des Unternehmens ▪ Rotationsprogramme, um die ganze Organisation kennenzulernen
Weiterbildung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Weiterbildungen, die von der Personalabteilung entworfen werden ▪ Meistens Weiterbildung in Fertigkeiten und Management 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Persönliche Freiheit und Verantwortung für die Weiterbildung ▪ grosse Bedeutung von kulturbildenden Weiterbildungen, an denen jeder teilnimmt
Leistungsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mit dem Ziel, eine objektive Momentaufnahme der erbrachten Leistung zu geben 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ persönliche Untersuchung des eigenen Lernweges und der eigenen Berufung
Entlassung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entlassungen sind vor allem ein juristischer und finanzieller Prozess 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ fürsorgliche Unterstützung, um Entlassungen zu einer Lernmöglichkeit zu machen

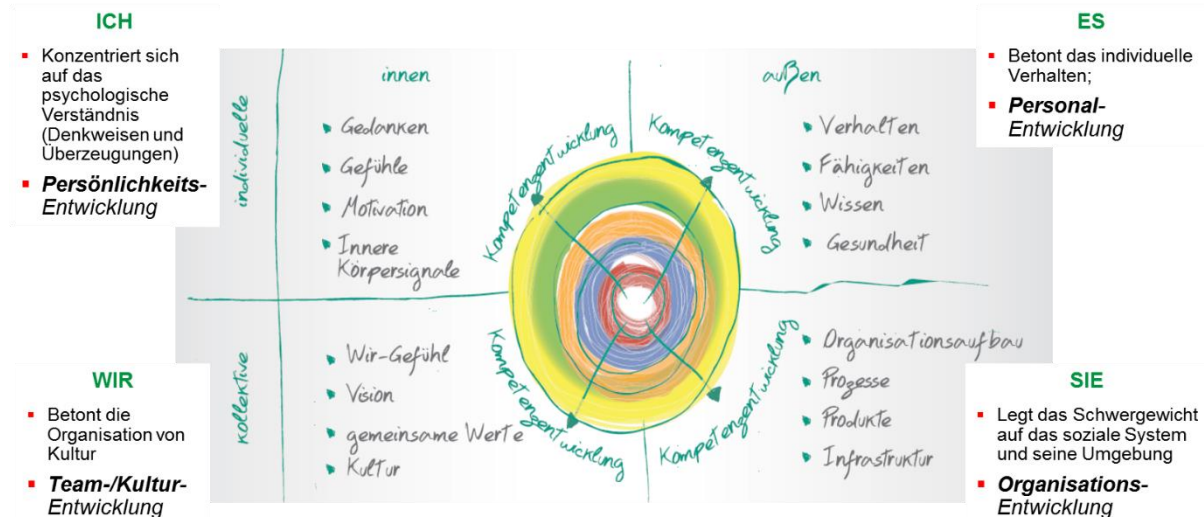
Moderne, leistungsorientierte Organisationen akzeptieren i.d.R. nur die harten Fakten und unterschätzen die Bedeutung der Soft-Skills (weiche Fakten). In der Kompetenzentwicklung legen sie den Schwerpunkt die die Personalentwicklung (ES) und die Organisationentwicklung (SIE). Ihre Überzeugung ist meist: Menschen werden durch Geld und Anerkennung motiviert (ICH). Dieses verursacht in den anderen Quadranten:

- ES: individualistisches Verhalten, Mitarbeiter nehmen Abkürzungen, um die Zielvorgaben zu erreichen
- WIR: Kultur der inneren Konkurrenz, individuelle Erfolgsmenschen sind mehr wert als Teamplayer
- SIE: Zielvorgaben von oben, individuelle Anreize

Postmoderne Organisationen (grün) hingegen fokussieren sich oft zu sehr auf die Kultur – sie versäumen es, die Strukturen, Prozesse und Praktiken neu zu überdenken.

Evolutionäre Organisationen: Kultur und System gehen Hand in Hand. Macht wird natürlicherweise verteilt. Alle vier Quadranten werden gleichwertig entwickelt. Ganz wichtig ist jedoch die Organisations-Kultur, die aus den anderen drei Quadranten genährt wird.

4 Felder zur ganzheitlichen Kompetenz-Entwicklung



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

3. Durchbruch «Evolutionärer Sinn»

Chart-Inhalte von Gaby Belz:

Konzept: Das System in dem Sie sich bewegen hat einen EIGENSINN, den zu befragen es sich lohnt. Hilfreich ist ein STUHL dafür in jedem Meeting.

Was ist der ZWECK unseres Tuns als Unternehmen, Organisation?

Im jeweils aktuellen Zeitraum sowie Umfeld?

Was will unser System BEWIRKEN?

Daraus lassen sich Hinweise auf passende nächste Schritte ableiten.

Man lernt dabei, aus dem ursprünglichen Auftrag heraus an Entscheide heranzugehen, und den Kern des Systems immer mit einzubeziehen.

Chart-Inhalte von Ralf Nacke

«Evolutionärer Sinn» – alle Mitglieder sind eingeladen zuzuhören und zu verstehen, was die Organisation werden will und welchem Zweck sie dienen möchte.

(3) Sinn

a) Kollektiver Sinn

- Wir sind der Ansicht, dass die Organisation eine Seele und einen eigenen Sinn hat.
- Wir versuchen zu hören, wohin die Organisation gehen möchte und achten darauf, dass wir ihr keine andere Richtung geben.

b) Individueller Sinn

- Wir haben uns selbst und der Organisation gegenüber die Pflicht, über unser persönliches Gefühl von Berufung zu reflektieren und darüber, wie diese Berufung mit dem Sinn der Organisation in Resonanz ist.
 - Wir versuchen, unsere Rollen mit unserer Seele zu erfüllen und nicht mit unserem Ego.
- c) Die Zukunft planen**
- Der Versuch, die Zukunft vorherzusagen und zu kontrollieren, ist vergeblich. Wir machen nur dann Vorhersagen, wenn eine bestimmte Entscheidungsfindung es erfordert.
 - Alles wird sich mit tieferer Anmut entfalten, wenn wir es nicht kontrollieren und stattdessen einfach spüren und antworten.
- d) Gewinn**
- Auf längere Sicht gibt es keinen Widerspruch zwischen dem Sinn und dem Profit. Wenn wir uns auf den Sinn fokussieren, werden die Profite folgen.

Evolutionärer Sinn (S. 224 f Reinventing Organizations)

	Moderne Praktiken	Evolutionäre Praktiken
Vorstellung von Sinn	<ul style="list-style-type: none"> ▪ der wichtigste Sinn ist die Selbsterhaltung der Organisation (was auch immer im Leitbild stehen mag) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisationen werden als ein lebendiges Wesen mit einem eigenen evolutionären Sinn gesehen
Strategie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategischer Kurs, der von der Unternehmensleitung vorgegeben wird 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ die Strategie entsteht organisch aus der kollektiven Intelligenz der selbstführenden Mitarbeiter
Entscheidungsfindung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (keine Praktiken, die das Hören auf den Sinn ermöglichen; Selbsterhaltung gegen die Konkurrenz ist die wichtigste Triebkraft der Entscheidungsfindung) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Praktiken, um auf den Sinn der Organisation zu hören: <ul style="list-style-type: none"> ○ Jeder kann spüren ○ Grossgruppenprozesse ○ Meditationen, geführte Visualisierungen usw. ○ Auf äussere Hinweise antworten
Konkurrenz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ die Konkurrenz ist der Feind, der das Handeln antreibt 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ das Konzept der Konkurrenz wird irrelevant ▪ die „Konkurrenten“ werden integriert, um dem Sinn zu folgen
Wachstum und Marktanteile	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wichtigste Triebkräfte des Erfolges 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wichtig nur insofern, wie sie zur Verwirklichung des Sinnes beitragen
Gewinn	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wichtigste Kennzahl 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ unwichtige Kennzahl: wird sich natürlich einstellen, wenn das Richtige getan wird
Marketing & Produktentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ von aussen nach innen: Kundenbefragungen und Segmente bestimmen das Angebot ▪ wenn nötig, werden neue Bedürfnisse beim Kunden geweckt 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ von innen nach aussen: das Angebot wird durch den Sinn vorgegeben ▪ durch Intuition und Schönheit bestimmt
Planung, Budgetierung & Controlling	<ul style="list-style-type: none"> ▪ basiert auf „Vorhersagen und Kontrollieren“ ▪ mühsame Zyklen halbjährlicher Planung, jährliche und monatliche Budgets ▪ die Regel ist, sich an den Plan zu halten; Abweichungen müssen erklärt und Lücken gefüllt werden ▪ ehrgeizige Ziele, um die Mitarbeiter zu motivieren 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ basiert auf „Spüren“ und „Antworten“ ▪ keine oder radikal vereinfachte Budgets; keine Messung der Varianz ▪ praktikable Lösungen und schnelle Umsetzungen – statt der Suche nach „perfekten“ Antworten ▪ ständiges „Spüren“ von Notwendigkeiten ▪ keine (starren) Zielvorgaben
Veränderungsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ein ganzes Areal von Werkzeugen des Veränderungsmanagements, um die Organisation dazu zu bringen, sich von A nach B zu verändern 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ („Veränderung“ ist kein relevantes Thema mehr, weil sich die Organisationen ständig von innen her anpassen)
Zulieferer und Transparenz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zulieferer werden nach Preis und Qualität ausgewählt ▪ Geheimhaltung gegenüber der Aussenwelt ist die Regel 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zulieferer werden nach ihrer Übereinstimmung mit dem Sinn ausgewählt ▪ Vollkommene Transparenz lädt die Aussenwelt ein, Vorschläge zu machen, um dem Sinn besser gerecht zu werden

Stimmungsmanagement	-	<ul style="list-style-type: none">▪ bewusstes Spüren der Stimmung, die dem Sinn der Organisation dient
Individueller Sinn	<ul style="list-style-type: none">▪ (es ist nicht die Rolle der Organisation, den Mitarbeitern dabei zu helfen, ihre Berufung zu finden)	<ul style="list-style-type: none">▪ Neueinstellung, Weiterbildung und Beurteilungsgespräche werden genutzt, um die Schnittstelle zwischen der individuellen Berufung und dem Sinn der Organisation zu erkunden