

Reinventing Organizations



KULTURWANDELN
Mensch und Wirtschaft im Einklang

Wie Kulturwandel gelingt -
und warum es nicht so einfach ist,
wie es sich bei Laloux etc. liest...



Markus Fischer, Dipl. Volkswirt

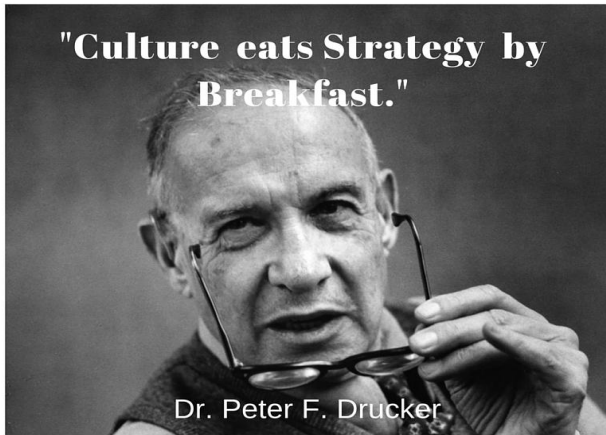
www.kultur-wandeln.de

Email: fischer@kultur-wandeln.de

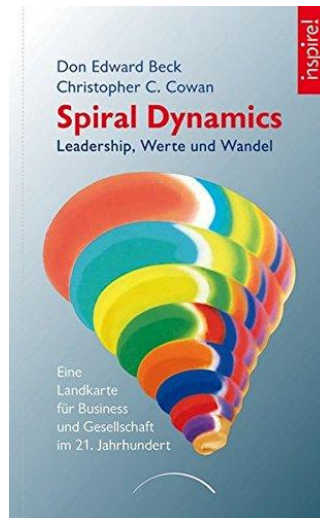
Telefon: +49 157 75 22 88 23

Unternehmenskultur im Blickpunkt

Peter Drucker (1909 - 2005)



Don Beck / Chr.
Cowan (1996)



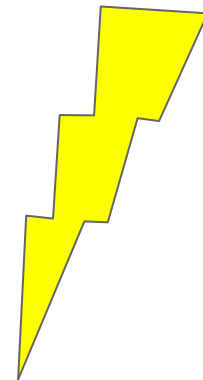
Laloux (2013), Pfläging (2014), Robertson (2016)





Warum ist Kulturwandel in Organisationen so schwierig?

- (Individuelle) Weltsicht / Bewusstsein
- (Kollektive) Organisationsparadigma





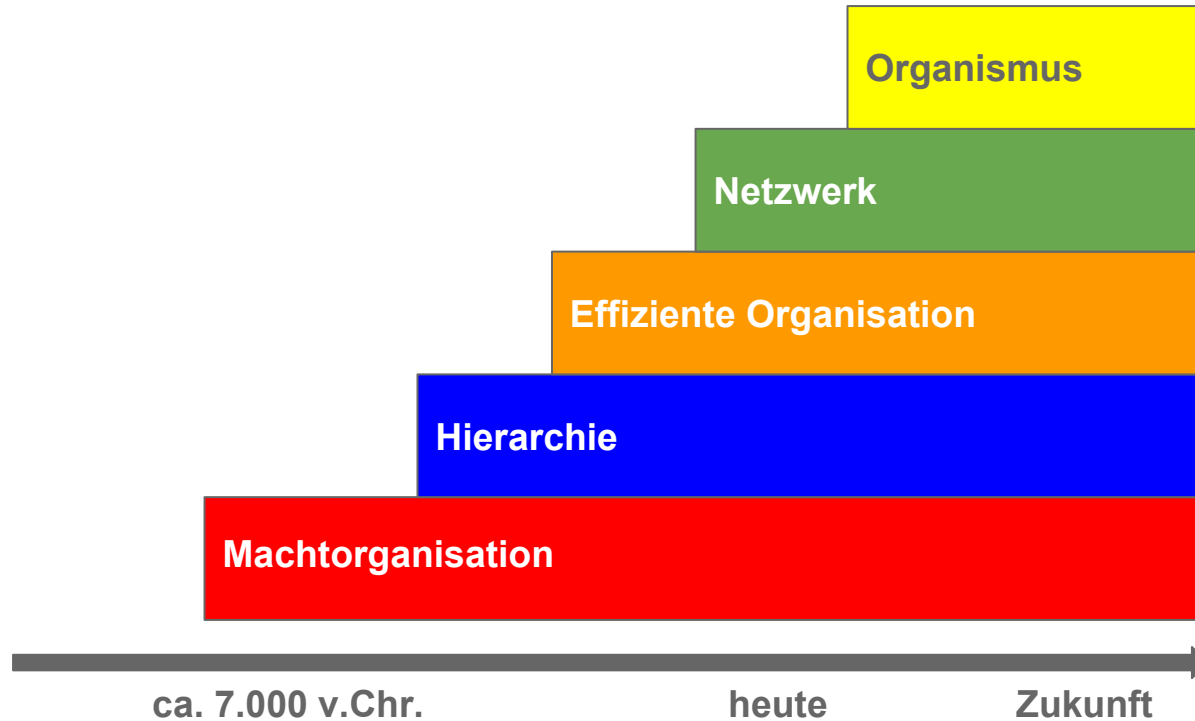
Kulturwandel braucht neues Verständnis von Entwicklung

1. Transformation \neq Translation
2. Vier Perspektiven von Entwicklung

Organisationsparadigma



KULTURWANDELN
Mensch und Wirtschaft im Einklang

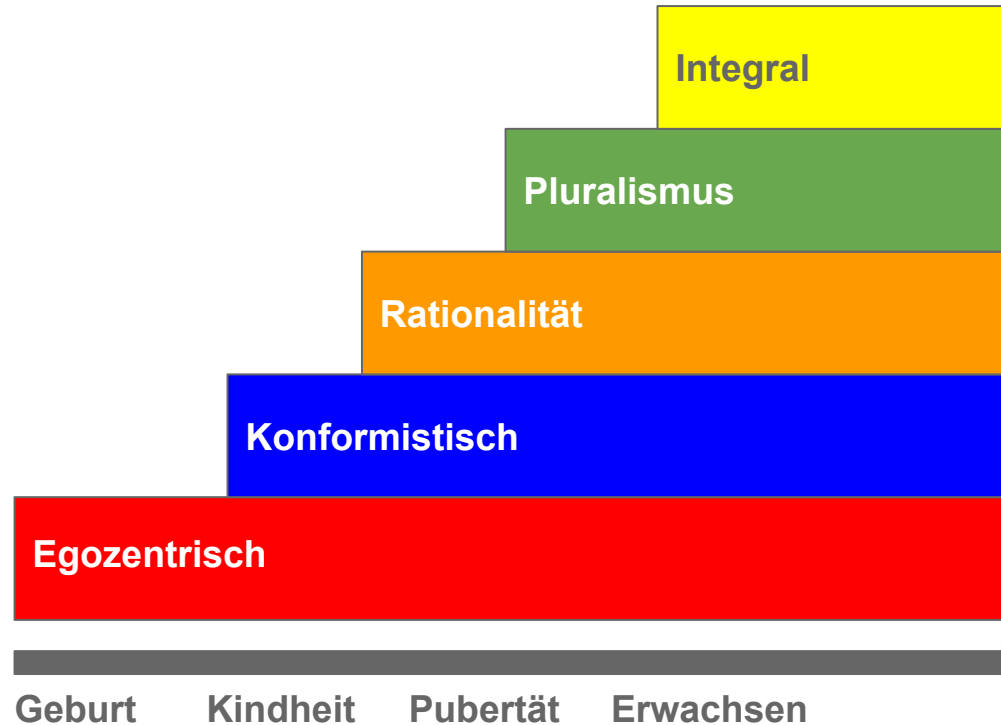


nach Beck, Wilber,
Laloux u.a.

Weltbild / Bewusstsein



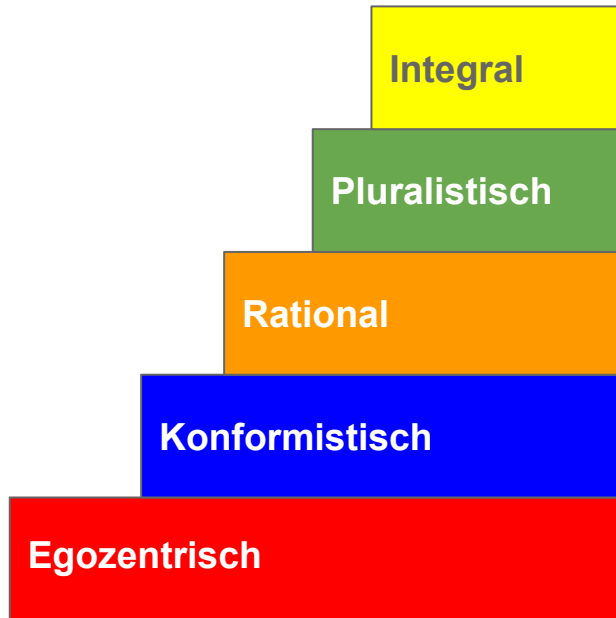
KULTURWANDELN
Mensch und Wirtschaft im Einklang



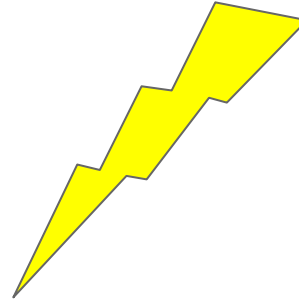
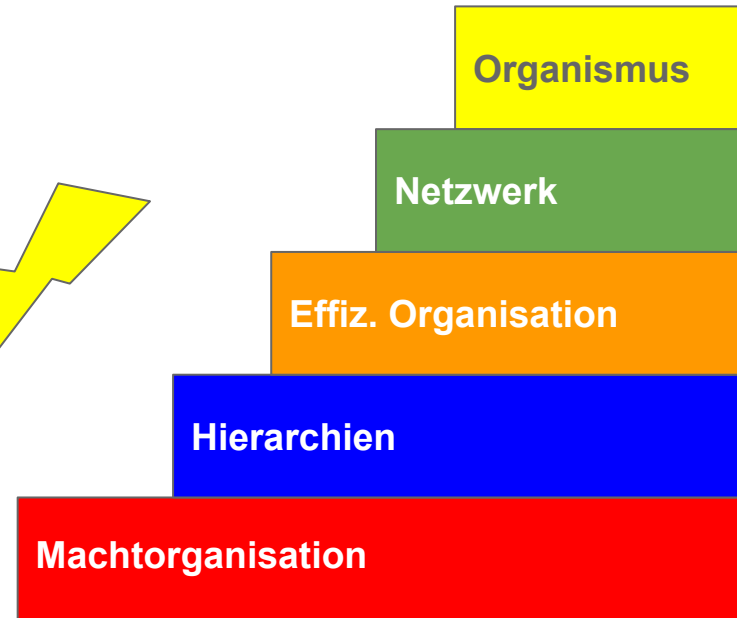
nach Graves,
Wilber u.a.

Individuum & Organisation

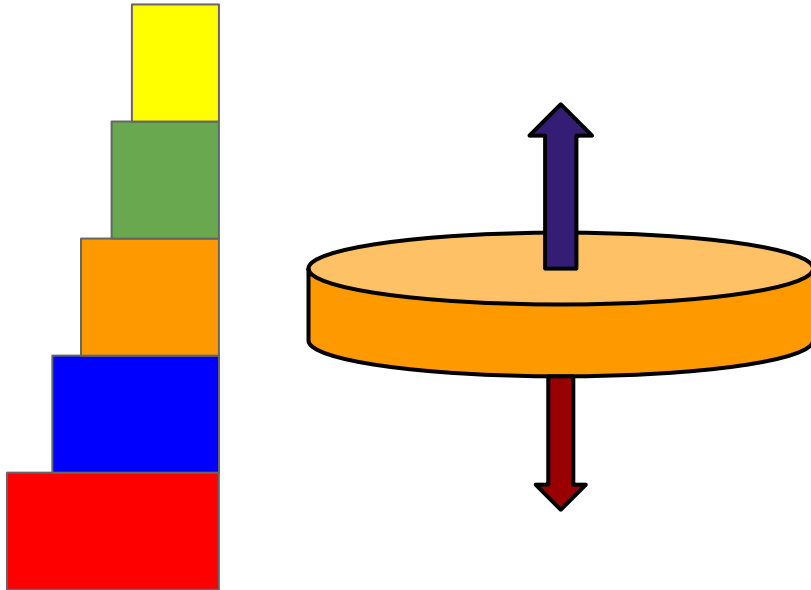
Individ. Bewusstsein



Kollekt. Paradigma



Drei Richtungen von Entwicklung!



1. Transformation

2. Translation

3. Regression

nach Cook-Greuter



Translation = Mehr *Know-How*

**Lernen und Wachstum
auf der Entwicklungsebene,
auf der sich eine Person bzw. ein
Organisation bereits befindet.**



Transformation = Mehr *Know-Why*

Schritt auf eine höhere Ebene,
die sich substantziell unterscheidet in
Haltung, Denken, Fühlen und Handeln.

Wie “funktioniert” Transformation?



KULTURWANDELN
Mensch und Wirtschaft im Einklang

Transformation heißt
bewusst(er) werden.



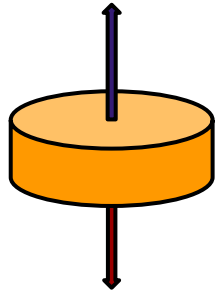
nach Prof. R. Kegan
(Harvard University)

Transformation ↔ Translation



KULTURWANDELN
Mensch und Wirtschaft im Einklang

- Transformation = Bewusstheit erweitern
- Translation = Wissen erweitern
- Regression = Unbewusstheit / Verdrängung





Sichtbare Unternehmenskultur

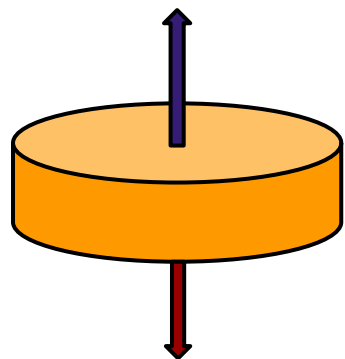
“Wie wir *denken*, das ein Unternehmen funktioniert.”

Unsichtbare Unternehmenskultur

“Wie ein Unternehmen *tatsächlich* funktioniert!”



Eisberg der Unternehmenskultur



Transformation = *unsichtbarer* Eisberg

Translation = *sichtbarer* Eisberg



Translation optimiert

- **Know-How, Fähigkeiten und Tools**
- **Prozesse und Strukturen**
- **Sichtbaren Eisberg verbessern
(Changemanagement)**



Transformation vitalisiert

- **Anpassung der Unternehmenskultur an veränderte Umwelt / Bewusstsein**
- **Die Basis des Eisbergs auf einen neuen Kurs bringen.**

Warum ist Kulturwandel so schwierig?

1. Transformation \neq Translation
2. Vier Perspektiven von Entwicklung



Vier Perspektiven von Entwicklung

**Persönlich
Individuell**

**System
Organisation**

**Subjektiv
“Von Innen”**

**Objektiv
“Von Außen”**

nach Wilber

4 Perspektiven auf Unternehmen



KULTURWANDELN
Mensch und Wirtschaft im Einklang





	Innen / subjektiv	Außen / objektiv
Individuum	1 Emotion Bedürfnisse Motivation	2 Verhalten Führung Kommunikation
System	3 Werte Kultur "Geist"	4 Prozesse Organisation Produkte

nach Wilber

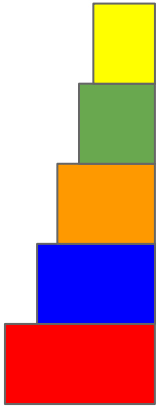
Transformation⁴



KULTURWANDELN
Mensch und Wirtschaft im Einklang

	Innen / subjektiv	Außen / objektiv
Individuum	 <p>SUBJEKTIVE Transformation</p>	 <p>OBJEKTIVE Transformation</p>
System	 <p>KULTURELLE Transformation</p>	 <p>STRUKTURELLE Transformation</p>

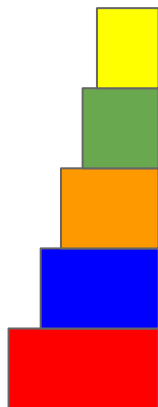
1. Subjektive Transformation



- **Persönlichkeitsentwicklung
(Kongruenz, Empathie etc.)**
- **Bewusstseinsentwicklung - von
Egozentrik zur Weltzentrik**
- **Moralische, soziale und emotionale
Kompetenz**

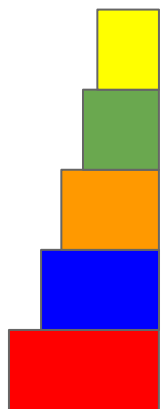


2. Objektive Transformation



- Flexibles Führungsverhalten
- Empathiefähigkeit
- Klare, kongruente Kommunikation

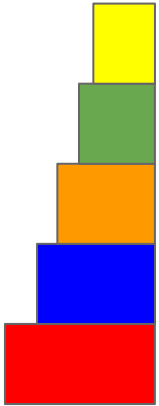
3. Kulturelle Transformation



- Org.paradigma wächst bspw. von “Effizienter Organisation” zu “Netzwerk”
- Authentische Wertekultur
- Unternehmensgeist der zu den Menschen passt, und umgekehrt.



4. Strukturelle Transformation



- **Organisationsstruktur**
- **Hierarchien**
- **Entscheidungsprozesse**
- **Machtverteilung**



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Weitere Webinare finden Sie auf auf www.kultur-wandelN.de

- Intensiv Programm
für Unternehmer und Führungskräfte
- Train-the-Trainer Programm