



Bettina Hoffmann-Ripken • Andrea Barrueto



Das Design humaner Unternehmen

Organisationsentwicklung
jenseits von Mythos und
Harmoniefalle



Leseprobe

Wir möchten dieses Buch unseren Kindern widmen, in der Hoffnung, dass sie eine Arbeitswelt erleben werden, in der Unternehmen sich aufgemacht haben, noch stärker eine Kultur der Menschlichkeit zu leben.

Bettina Hoffmann-Ripken • Andrea Barrueto

Das Design humaner Unternehmen

**Organisationsentwicklung
jenseits von Mythos und
Harmoniefalle**

Andrea Barrueto, Bettina Hoffmann-Ripken

Das Design humaner Unternehmen

Organisationsentwicklung jenseits von Mythos und Harmoniefalle

1. Auflage 2023

© BusinessVillage GmbH, Göttingen

Bestellnummern

ISBN 978-3-86980-712-6 (Druckausgabe)

ISBN 978-3-86980-713-3 (E-Book, PDF)

ISBN 978-3-86980-714-0 (E-Book, EPUB)

Direktbezug unter www.BusinessVillage.de/1160.html

Bezugs- und Verlagsanschrift

BusinessVillage GmbH

Reinhäuser Landstraße 22

37083 Göttingen

Telefon: +49 (0)5 51 20 99-1 00

Fax: +49 (0)5 51 20 99-1 05

E-Mail: info@businessvillage.de

Web: www.businessvillage.de

Layout und Satz

Sabine Kempke

Illustration auf dem Umschlag

Mark Soldini @ OVA Design

Druck und Bindung

www.booksfactory.de

Copyrightvermerk

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar.

Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle in diesem Buch enthaltenen Angaben, Ergebnisse usw. wurden von dem Autor nach bestem Wissen erstellt. Sie erfolgen ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie des Verlages. Er übernimmt deshalb keinerlei Verantwortung und Haftung für etwa vorhandene Unrichtigkeiten.

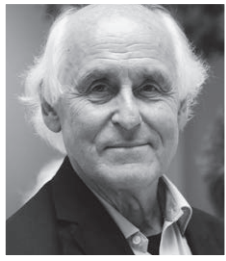
Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Inhalt

Geleitwort	7
Über die Autorinnen	9
Die digitale Playbox zum Buch	11
1. Einführung	13
1.1 Entwicklung unserer zentralen Hypothese	14
1.2 Menschlichkeit in der Literatur	16
1.3 Motivation und Zielsetzung	18
1.4 Aufbau des Buches.....	20
2. Entwicklung der Arbeit: Ursprung, Potenziale und Herausforderungen	23
2.1 Vorindustrialisierung	25
2.2 Die erste industrielle Revolution	28
2.3 Die zweite industrielle Revolution	34
2.4 Die dritte industrielle Revolution	43
2.5 Die vierte industrielle Revolution	51
2.6 Fazit	63
3. Kultur der Menschlichkeit	67
3.1 Werte, Mindset, Haltung – ein Haltungsentwicklungsmodell	70
3.2 Organisationskultur als Zusammenspiel von Haltung, Mindsets und Werten	81
3.3 Menschlichkeit in Organisationen – was bedeutet das?	85
3.4 Menschlichkeit aus verschiedenen Perspektiven	88
3.5 Modell Unternehmenskultur Menschlichkeit	135
3.6 Agile Transformation	141

4. Werteentwicklung als Basis für eine Kultur der Menschlichkeit	153
4.1 Beige (instinktiv) – Überleben und Instinkte	159
4.2 Purpur (animistisch) – Stammeszugehörigkeit und Magie	161
4.3 Rot (egozentrisch) – Macht und Impulsivität	163
4.4 Blau (autoritär) – Ordnung und Autorität	166
4.5 Orange (rational) – Erfolg und Selbstoptimierung	168
4.6 Grün (konsensorientiert) – Gemeinschaft und Empathie	172
4.7 Gelb (integral) – systemisch und ganzheitlich	176
4.8 Türkis (holistisch) – ganzheitlich und spirituell	179
4.9 Fazit	184
5. Wie Kulturentwicklung gelingen kann	187
5.1 Mechanistisches und systemische Weltbild	189
5.2 Gestaltung eines Kultur-Transformationsprozesses	194
6. Entwicklung einer Kultur der Menschlichkeit	227
6.1 Achtsamkeitskultur	230
6.2 Feedbackkultur	238
6.3 Konfliktkultur	249
6.4 Fehlerkultur	260
6.5 Verantwortungskultur	269
6.6 Persönlichkeitsentwicklungskultur	285
6.7 Empathiekultur	296
Danksagung	305
Anhang	307
Literaturverzeichnis	308
Abbildungsverzeichnis	321
Endnoten	322

Geleitwort



Was sollte der Sinn des Wirtschaftens sein, wenn nicht, das Leben der Menschen reich zu machen. Wirtschaften sollte also eine dienende Funktion haben, sollte Ressourcen so zueinander fügen, dass Mehrwert entsteht. Wirtschaften darf nicht heißen, sich durch Ausbeutung zu bereichern und so Leben und Möglichkeiten anderer letztlich zu mindern. Die Welt ist global an einem Scheidepunkt angelangt. Dies erfordert unbedingt, über unsere Lebensform und damit unser Wirtschaften fundamental neu nachzudenken. Wirtschaftliche Zukunft wird mehr menschlich sein oder scheitern.

Und es soll uns beim Wirtschaften gut gehen. Arbeitsleben ist auch Leben und oft entscheidend wertvoll. Selbstwirksamkeit ist für menschliches Glück essenziell, und selbstverständlich sollten wir für unser Wirken angemessen belohnt werden. Doch sollten wir immer wieder neu fragen, was wirklich unserem Wirken zuzurechnen ist, welchen Anteil des Mehrwerts wir als Lohn zurecht reklamieren dürfen und was allen zugutekommen sollte.

Wirtschaften ist daher immer auch eine Kulturfrage wie umgekehrt Kultur nicht ohne erfolgreiches Wirtschaften möglich ist. Es gehört zur wirtschaftlichen Kompetenz, effizient und effektiv zu handeln, aber auch immer wieder neu zu prüfen, was und wie bewirtschaftet werden muss, um reale Lebensverhältnisse aller zu verbessern.

Das vorliegende Buch orientiert uns auf die Frage, was eine Kultur der Menschlichkeit umfasst, und zeigt in vielen Facetten, welche Werte und Haltungen wir dafür entwickeln, mit welcher Sprache wir sprechen können und welche Konzepte und Vorgehensweisen für das tägliche Tun in diesem Sinne nützlich

sind. Alles ist von konkreter Erfahrung getragen und so gefasst, dass damit konkret wirtschaftlicher Alltag reflektiert und transformiert werden kann. Sich daran zu orientieren und gemeinsam mit anderen Gestaltenden heutige Gewohnheiten zu transformieren und Neues zu wagen, stärkt menschliches Wirtschaften und die eigene Genugtuung, sich menschlicher Verantwortung zu stellen.

Dr. Bernd Schmid, Gründer und Leitfigur des Instituts für Systemische Beratung (isb-GmbH, Wiesloch) und der Schmid-Stiftung

Über die Autorinnen



Dr. oec. HSG Bettina Hoffmann-Ripken ist überzeugt, dass neue Formen der Zusammenarbeit möglich sind, die sowohl die Leistungsfähigkeit von Organisationen stärken als auch den Mitarbeitenden spannende Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten bieten. Organisationen und Menschen auf dem Weg in neue Arbeitswelten zu begleiten und dabei in einem ko-kreativen Prozess eine Kultur der Menschlichkeit zu entwickeln, ist ihr ein Herzensanliegen.

Die an der Universität St. Gallen promovierte Volkswirtin verfügt über breite Branchen- und Beratererfahrungen und zahlreiche Aus- und Weiterbildungen. Neben ihrer über fünfzehnjährigen Tätigkeit als systemische Organisationsentwicklerin und Führungskräfte-Coach ist sie Dozentin an der Universität St. Gallen auf Bachelor- und Masterstufe und an der HWZ in den berufsbegleitenden Weiterbildungen (Hochschule für Wirtschaft in Zürich) für die Themen Organisationsentwicklung, Changemanagement, Systemtheorie, Leadership, Kommunikation und Konfliktmanagement.

Bettina Hoffmann-Ripken ist glücklich verheiratet, hat drei Kinder und liebt die Berge, das Reisen, Yoga und die Musik.

Kontakt

E-Mail: b.hoffmann@bho.network.ch

Web: www.bho-network.ch



Dr. phil. nat. Andrea Barruetos Fokus liegt auf der persönlichen Entwicklung von Menschen. Dabei geht es bei ihr immer darum, Menschen dabei zu begleiten, Lösungen auf Herausforderungen zu finden, sei das im individuellen Coaching, in der Team-, Führungs- oder Organisationsentwicklung. Es ist ihre Stärke, in Hindernissen Chancen zu erkennen, um über sich hinauszuwachsen, die Zukunft neu zu denken und unkonventionelle Wege zu beschreiten. Dabei leitet sie das Interesse an Individualität und Offenheit für unterschiedliche Perspektiven.

Die promovierte Geografin ist seit 2018 als Unternehmerin, Coach und Dozentin (Hochschule für Wirtschaft Zürich) tätig. Sie hat zuvor mehrere Jahre im Ausland für eine Entwicklungsorganisation gearbeitet und sich danach mit dem CAS in Change und Innovation Management (HSG St. Gallen) und einer Ausbildung zum Integralen Master Coach (Integrale Coaching Schule) die Grundlagen für ihre heutige Karriere erarbeitet.

Dr. Barrueto ist leidenschaftliche Naturliebhaberin mit eigenem Garten, sie liebt die Berge und erholt sich beim Outdoorsport wie Klettern, Bergsteigen, Trail Running oder Skitouren. Sie lebt mit ihrer Familie in Zürich.

Kontakt

E-Mail: info@barrueto.ch

Web: www.barrueto.ch

Die digitale Playbox zum Buch

Sie möchten sich intensiv mit dem Design humaner Unternehmen beschäftigen? Dann ist die digitale Playbox zum Buch eine wertvolle Quelle zusätzlicher Inspirationen. Sie finden dort Unterlagen, weiterführende Informationen und Checklisten. Damit möchten wir Arbeiten und das Finden individueller eigener Lösungen erleichtern. Nutzen Sie das exklusive digitale Zusatzangebot!

1. Fragebögen:

- 1.1 Kultur der Achtsamkeit
- 1.2 Feedbackkultur
- 1.3 Konfliktkultur
- 1.4 Fehlerkultur
- 1.5 Verantwortungskultur
- 1.6 Persönlichkeitsentwicklungskultur

2. Inspirationen:

- 2.1 Achtsamkeitskultur – Einstieg ins Thema Achtsamkeit
- 2.2 Achtsamkeitskultur – Kleine Meditationsübung
- 2.3 Achtsamkeitskultur – Achtsamkeit in Bezug auf die eigene Gesundheit
- 2.4 Achtsamkeitskultur – Individuelle Achtsamkeit üben – in der Gruppe
- 2.5 Feedbackkultur – Inspiration Kritikgespräch
- 2.6 Feedbackkultur – Teamgespräch
- 2.7 Feedbackkultur – Gruppenfeedback an die Führungskraft
- 2.8 Feedbackkultur – Retrospektive
- 2.9 Feedbackkultur – Evaluation Sitzungen Themenzentrierter Interaktionen
- 2.10 Feedbackkultur – Wertschätzungsübung- Reden hinter dem Rücken
- 2.11 Fehlerkultur – Spontane Fehlerbesprechung

- 2.12 Persönlichkeitsentwicklungskultur – Individuelle Reflektion über Motivation
- 2.13 Persönlichkeitsentwicklungskultur – Reflexion nach dem 3-K-Modell
- 2.14 Empathiekultur – Ihre Gefühle und Bedürfnisse
- 2.15 Empathiekultur – Mögliche Anregungen für Bedürfnissprache
- 2.16 Empathiekultur – Übung Empathie

3. Reflexionen:

- 3.1 Eigener Wortschatz an Gefühlsausdrücken
- 3.2 Evaluation Ihrer Psychologischen Sicherheit
- 3.3 Anleitung Quadranten

4. Workshopformate:

- 4.1 Ist-Kultur besprechbar machen
- 4.2 Vier Quadranten von Wilber für Kulturbeschreibung
- 4.3 Werte in dieser Organisation
- 4.4 Vergemeinschaftung Dringlichkeit der Kulturentwicklung
- 4.5 Umfrage Kultur der Menschlichkeit
- 4.6 Bildung von Fokusgruppen
- 4.7 Spielerische Aktivierung des Zukunftsbildes

1.

Einführung



»Jeder Fortschritt, der nicht menschlich ist, ist kein Fortschritt.«

Antonio Gala, Dichter, Poet und Dramaturg

Wie kommen wir dazu, ein Buch über das Design humaner Unternehmen zu schreiben und dabei noch die These zu vertreten, dass es genau diese Kultur der Menschlichkeit ist, die Organisationen benötigen, um zukunftsfähig zu werden, beziehungsweise zu bleiben?

1.1 Entwicklung unserer zentralen Hypothese

Im ersten Corona-Lockdown 2020 wurden viele Organisationsentwicklungsprojekte gestoppt. Die Unternehmen hatten alle Hände voll zu tun, ihre Arbeitsfähigkeit in und mit den neuen Rahmenbedingungen aufrecht zu erhalten. Die Erfahrung und Erkenntnis, dass es gerade in solchen Zeiten Organisationsentwicklung braucht, und dass sehr viel virtuell möglich ist, hatten die wenigsten Kunden. Nun hatten wir viel Zeit, um uns weiterzubilden, auszutauschen, Bücher zu lesen und neue Konzepte zu entwickeln. Uns verband eine langjährige Erfahrung in den Themen Coaching und Achtsamkeit und wir stellten uns die Frage, inwiefern gerade die Fähigkeit zur Achtsamkeit, eine Voraussetzung bildet, um in der Arbeitswelt 4.0 bestehen zu können.

Es war eine produktive und intensive Zusammenarbeit, in der wir unterschiedlichen Ansätze miteinander integrierten und so voneinander lernen konnten. Vor allem aber erkannten wir während des intensiven Dialogs, dass es uns um etwas anderes ging. Nämlich um die Frage, wie eine umfassende Transformation auf individueller und organisatorischer Ebene gelingen kann, damit Organisationen den von vielen Seiten immer wieder geforderten kulturellen Wandel wirklich bewältigen können. In den einschlägigen Zeitschriften für Organisationsentwicklung ist zu lesen, dass die Herausforderungen

der vierten Industrialisierung, aber auch Konzepte wie New Work, Agilität und Selbstorganisation es notwendig machen, dass sich Organisationen verändern. In digitalisierten und von künstlicher Intelligenz durchdrungenen Unternehmenswelten und in einer Welt, die von Schnelligkeit, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUCA) bestimmt ist, sind es vor allem Kreativität, Intuition und Inspiration der Menschen, die noch stärker als je bisher gefordert sind und den Unterschied zwischen Unternehmen machen, die sich in diesen Umwelten erfolgreich bewegen können. Wir alle wissen schon lange, dass Menschen sich entfalten und einbringen, wenn sie sich in einem Umfeld bewegen, das ein wohlwollendes, menschliche Miteinander würdigt und lebt.

Was aber umfasst ein wohlwollendes, menschliches Miteinander genau und vor allem, wie gelingt es, ein solches Miteinander zu entwickeln? Als wir begannen, uns diese Fragen zu stellen, sprudelten andere Fragen nur so aus uns heraus: Was umfasst die vierte Industrialisierung? Was bedeutet Arbeitswelt 4.0 im Einzelnen? Was ist New Work? Warum wird Agilität derzeit für alle diese Herausforderungen als Heilsbringer angesehen? Was genau heißt Agilität? Warum scheitern agile Transformationsprojekte? Warum wenden sich Unternehmen schon wieder von der Idee ab, dass mehr Selbstorganisation eine Antwort auf VUCA sein könnte? Und warum klagen so viele Menschen über mangelnde Wertschätzung, fehlendes Einfühlvermögen und absente Menschlichkeit in Organisationen?

So stießen wir auf die Kernfrage: Was ist denn eigentlich genau das humane, das menschliche Element in Unternehmen? Was heißt überhaupt Menschlichkeit in Organisationen? Und inwiefern könnte eine humane Kultur, eine Kultur der Menschlichkeit die Antwort auf die Frage sein, welches Design Organisationen brauchen, damit sie anstehende Herausforderungen besser bewältigen können?

1.2 Menschlichkeit in der Literatur

Diesen oben genannten Fragen wollten wir auf den Grund gehen. Dabei entschieden wir uns, tief zu schürfen, um ein wirkliches Verständnis über die Grundlagen zu erlangen. Wir fragten uns einerseits, wie sich die Arbeitswelten in den vergangenen Industrialisierungen entwickelt haben und was wir aus dem Blick in die Vergangenheit lernen können. Andererseits machten wir uns auf die Suche nach Definitionen, was denn Menschlichkeit überhaupt im Kontext von Organisationen bedeuten kann. Dabei machten wir die erstaunliche Erfahrung, dass es zwar eine ganze Reihe Bücher gibt, die Menschlichkeit im Titel führen und die Bedeutsamkeit von Menschlichkeit hervorheben, aber in denen der Begriff »Menschlichkeit« weder systematisch noch theoretisch beleuchtet wird: Buchenau und Walter (2018) beschäftigen sich in ihrem Buch »Chefsache Menschlichkeit« generell mit dem Menschen und der Frage, wann man mit sich selbst im Einklang und in der Kraft ist, andere Menschen zu führen. Andere setzten Menschlichkeit mit Wertschätzung gleich wie Brockhoff und Panreck (2016) oder sie erläutern den Ansatz der Gewaltfreien Kommunikation (Lindemann und Heim 2016). Becker und Langosch (2016) erörtern unter dem Titel »Produktivität und Menschlichkeit«, was Organisationsentwicklung bedeutet und wie sie umgesetzt wird. Das Buch mit dem spannend klingenden Titel »Hochleistung und Menschlichkeit« bietet zwar eine Definition zu Menschlichkeit an, die sich aber als sehr dünn erweist und in dem beispielhaft und ohne theoretische oder analytische Herleitung bestimmte Verhaltensweisen wie Respekt, Fairness, Einbeziehen von Mitarbeitenden und ähnliches aufgeführt werden (Breckwoldt 2013). Egger (2021) hingegen, führt in seinem Buch »Mehr Menschlichkeit!« ethische Grundfragen ein und erläutert, was Ethik ist, warum Ethik notwendig ist und wie sich Ethik auf den Leser in der Rolle der Führung auswirkt.

Zbinden (2022) schreibt ihr Buch »Menschlichkeit in der Führung« für Führungskräfte und setzt sich mit verschiedenen theoretischen Perspektiven auseinander, die erklären, warum Menschlichkeit in der Führung wichtig ist. Ihr Fokus liegt vor allem auf der Frage, wie das Menschenbild die Führung beeinflusst und wie man selbst menschlicher führen kann. Ihr Buch sehen wir als eine gute Ergänzung zu unserem Ansatz, da wir uns weniger auf Führung konzentrieren als auf die Frage, was genau eine Kultur der Menschlichkeit in Organisationen umfasst und warum sie Organisationen zukunftsfähiger macht, gerade auch in der Herausforderung, sich agiler aufzustellen. Weiteren Recherchen ergaben, dass zwar Menschlichkeit zunehmend ein Thema in Führung und Organisationsentwicklung ist, aber bisher wenig theoretisch fundiert analysiert wurde.

Um uns ein Bild über die empfundene Bedeutung oder Relevanz von Menschlichkeit in Organisationen zu machen, haben wir im Sommer 2021 eine Umfrage erstellt. Wir hatten die Umfrage in unserem Netzwerk verbreitet und innert kurzer Zeit dreihundertsiebenundvierzig Rückmeldungen aus der Schweiz und aus Deutschland bekommen. Dabei hat uns überrascht, dass fünfundneunzig Prozent der Personen sich Menschlichkeit in Organisationen generell wünschen und davon achtundfünfzig Prozent aussagen, dass Menschlichkeit in ihrer Organisation gelebt wird. Im Kontrast dazu stehen dreißig Prozent, die aussagen, dass sie Menschlichkeit vermissen und es sie demotiviert, während zehn Prozent Menschlichkeit vermissen, sie aber gar nicht erwarten. In den persönlichen Kommentaren gab es Rückmeldungen wie: »Ich verlasse meinen jetzigen Arbeitgeber wegen der fehlenden Menschlichkeit«. Wir bekamen auch sehr viele positive Rückmeldungen, dass wir ein wichtiges Thema aufgreifen würden.

Parallel fingen wir an, uns mit der historischen Perspektive zu beschäftigen. Wie hat sich die Arbeitswelt in den letzten dreihundert Jahren verändert? Je mehr wir uns mit der Entwicklung der Arbeitswelten durch die

verschiedenen Industrialisierungen beschäftigten und je konkreter unser Konzept einer Kultur der Menschlichkeit in Organisationen wurde, umso klarer wurde uns, dass eine Kultur der Menschlichkeit genau den Wertewandel und Mindset Change mit sich bringt, der gefordert wird, um die Herausforderungen der Zukunft zu bewältigen.

1.3 Motivation und Zielsetzung

Unser Wunsch ist es, mit diesem Buch Mut zu machen, Organisationen der Zukunft zu gestalten, die sowohl wirtschaftlich erfolgreich sind als auch Orte sind, in denen Menschen sich persönlich entwickeln und einen sinnhaften Beitrag leisten können. Der geschichtliche Rückblick hat uns ermutigt, darauf zu vertrauen, dass noch viel Entwicklung möglich ist. Wenn man vor hundert Jahren erzählt hätte, wie heute die Arbeitswelt für viele Menschen in der westlichen Welt aussieht, so hätten sie uns vermutlich als Utopisten beschimpft. Bei aller Rückfälligkeit in alte Muster sollten wir den Blick darauf lenken, wie allumfassend und tief Menschen und Gesellschaften sich bereits entwickelt haben. Wir sind offen, neugierig und hoffnungsfroh für neue Entwicklungen in Organisationen im Wissen, dass noch viel Arbeit vor uns liegt. Wir möchten mit diesem Buch auch einen Impuls für die gesellschaftliche Entwicklung geben. Es ist uns klar, dass unsere Ideen Menschen und Organisationen herausfordert und es immer ein Spannungsfeld geben wird, das sich zwischen Humanisierung und Wirtschaftlichkeit bewegt. Allerdings sind wir der Überzeugung, dass es ein Spannungsfeld ist und nicht ein Widerspruch.

Unsere zentrale These ist: Die ganzen Prinzipien von New Work, Agilität oder Arbeitswelt 4.0 können nur ihre Kraft entfalten, wenn die entsprechenden Organisationen das Prinzip Menschlichkeit in ihre eigene kulturelle Organisations-DNA integrieren.



Wenn man vor hundert Jahren erzählt hätte, wie heute die Arbeitswelt in der westlichen Welt aussieht, so hätten uns die meisten Menschen vermutlich als Utopisten beschimpft.



1.4 Aufbau des Buches

Das erste Kernanliegen dieses Buches ist, zu definieren, was Menschlichkeit als Kulturprinzip in Organisationen bedeutet, wie sich eine solche Kultur zeigt und wie sie entwickelt werden kann, als auch wie Organisationen für sich evaluieren können, wie es bei ihnen um ihre Kultur der Menschlichkeit bestellt ist.

Als Einführung in das Thema erfolgt ein historischer Rückblick mit der Fragestellung, wie sich die Arbeitswelt im Laufe der verschiedenen Industrialisierungen verändert hat und vor welchen Herausforderungen die Organisationen mit Arbeitswelt 4.0, respektive der vierten Industrialisierung stehen. Dieser historische Rückblick zeigt auch auf, wie gewaltig sich die Arbeitswelt bereits in den letzten dreihundert Jahren transformiert hat und soll Mut für die Zukunft machen. Danach leiten wir im Kapitel 3 aus verschiedenen theoretischen Perspektiven eine »Modell Kultur der Menschlichkeit in Organisationen« ab. In der Synthese zeigt sich, dass eine Kultur der Menschlichkeit die Voraussetzung für eine erfolgreiche agile Transformation ist. Im vierten Kapitel beschäftigt sich das Buch mit dem Konzept »Spiral Dynamics«. Die Entwicklung einer Kultur der Menschlichkeit setzt nicht nur einen Mindset Change voraus, sondern auch einen Wertewandel. Spiral Dynamics beschreibt die Logik einer Werteentwicklung auf individueller und kollektiver Ebene. Es zeigt auf, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit es gelingen kann, eine Unternehmenskultur Menschlichkeit zu entwickeln. Das fünfte Kapitel gibt einen Überblick, was die Herausforderungen von Kulturentwicklung sind und warum Kulturentwicklung immer an den konkreten Problemen und Herausforderungen von Prozessen und Strukturen der Organisation ansetzen sollte. Im sechsten Kapitel stellen wir pro Teilkultur eine Umfrage vor, die dem Leser ermöglichen soll, in seiner Organisation den Grad der Menschlichkeit einzuschätzen. Aus der Umfrage heraus ergeben sich unterschiedliche Handlungsempfehlungen, wie diese Teilkulturen in einer Organisation entwickelt werden können.

Über das ganze Buch hinweg, findet der Leser Einladungen, um sich und die aktuelle Kultur seines Unternehmens oder seiner Organisation zu reflektieren. Diese dienen dazu, dem Leser in seiner persönlichen Entwicklung zu unterstützen und ihm eigene Einsichten zu erlauben.

Wir möchten Sie, lieber Leser und liebe Leserin inspirieren, in Ihrer Organisation das Design für ein humanes Unternehmen zu beginnen. Da Sie unser Buch ausgewählt haben, sind wir überzeugt, dass Sie zu den Interessierten, zu den Early-Adopters gehören und wünschen Ihnen viel Spaß bei der Lektüre.

Weitere, interessante Bücher ...



Stefanie Puckett

Der Code agiler Organisationen

Das Playbook für den Wandel zur agilen Organisationskultur

1. Auflage 2020

252 Seiten; Broschur; 29,95 Euro

ISBN 978-3-86980-482-8; Art.-Nr.: 1081

Mark Lambertz

Die intelligente Organisation

Das Playbook für organisatorische Komplexität

1. Auflage 2021

286 Seiten; Broschur; 24,95 Euro

ISBN 978-3-86980-409-5; Art.-Nr.: 1036



Gebhard Borck

Die selbstwirksame Organisation

Das Playbook für intelligente Kollaboration

1. Auflage 2020

306 Seiten; Broschur; 29,95 Euro

ISBN 978-3-86980-486-6; Art.-Nr.: 1067

