

# Frederic Laloux: Reinventing Organizations (2015) – Eine Einführung

Münster, 8. Juni 2022

Mathias Wendt

# Die Ausgangsfragestellung von Laloux

Können wir **beseelte** Arbeitsplätze schaffen – Schulen, Krankenhäuser, Unternehmen und gemeinnützige Organisationen –, wo unsere Talente sich entfalten können und unsere Berufungen wertgeschätzt werden?

# Inspirierte Führungsansätze in der Praxis

## **G. Rehn: Wirtschaft - Ideen zur Neugestaltung (Alnatura)**

*Je mehr ich meine Leistungen aus tiefstem Interesse am Anderen und aus Liebe zur gut und sachgerecht ausgeführten Tat gestalte, umso mehr wird sie vom Kunden bemerkt und nachgefragt.*

## **K.-M. Dietz; T. Kracht: Dialogische Führung (dm-drogerie markt)**

*Ziel der dialogischen Führung ist es, durch Vertrauen in die Kraft des Einzelnen das als unversöhnlich Geltende in Einklang zu bringen: die Persönlichkeit der Mitarbeiter und ihre persönliche Entwicklungsfähigkeit einerseits, die Unternehmensziele und deren gemeinsame Entwicklung andererseits; individuelle Ideenfähigkeit und Tatkraft zum einen, das Wohl des Ganzen zum anderen.*

## **B. Janssen; A. Grün: Stark in stürmischen Zeiten (Upstalsboom)**

*Den in unserer Gesellschaft und in unserem Unternehmen normierten Menschen wieder zu seiner Würde zu führen, das war und ist für mich die einzige Legitimation von Führung. Alles andere wäre Manipulation – oder Management (Janssen).*

Wer der Erste sein will, soll der Letzte von allen und der Diener aller sein. (Markus 9, 35 – Der Rangstreit der Jünger)

# Die Ausgangsthesen von Laloux

- 1) Die Menschheit entwickelt sich bewusstseinsmäßig in Stufen (Jean Gebser, Ken Wilber u.a.).**
- 2) Jedes Mal, wenn wir als Spezies unser Denken über die Welt verändert haben, haben wir auch wirkungsvollere Organisationsformen entwickelt.**

# Entwicklungsgeschichte und Organisation

## **Menschliche Entwicklungsstufen (nach Jean Gebser) – korrespondierende Organisationsformen (nach Frederic Laloux)**

- 1) Archaisches Paradigma (Infrarot) – keine Gruppen bis zu 12 Personen
- 2) Magisches Paradigma (Magenta) – Stämme bis zu wenigen hundert Menschen
- 3) Tribales impulsives Paradigma (Rot) – Mafiastrukturen (Metapher: Wolfsrudel)
- 4) Traditionelles konformistisches Paradigma (Bernstein) – Regierungsorganisationen, katholische Kirche (Metapher: Armee)
- 5) Modernes leistungsorientiertes (rationales) Paradigma (Orange) – Internationale Konzerne (Metapher: Maschine)
- 6) Postmodernes pluralistisches Paradigma (Grün) – Southwest Airlines (Metapher: Familie/lebendes System)
- 7) Integral-evolutionäres Paradigma (Petrol) – Buurtzorg (Metapher: Energiefeld, emergierendes Potenzial)**

# Entwicklungsstufen und Organisationsformen (1/6)

## 1) Archaisches Paradigma

- Zeit: 100.000 bis 50.000 v. Chr.
- Kleine Gruppen (bis zu 12 Personen) ohne Hierarchie.
- **Das Selbst ist nicht von anderen differenziert, es gibt keine Angst.**

## 2) Magisches Paradigma

- Zeit: ab 50.000 v. Chr.
- Stämme mit bis zu wenigen hundert Menschen.
- **Das Selbst ist größtenteils von anderen differenziert, sieht sich selbst als Zentrum des Universums.**
- **Die Welt ist voller Geister und Magie, da Ursachen und Wirkungen nicht nachvollzogen werden können.**

# Entwicklungsstufen und Organisationsformen (2/6)

## 3) Tribales impulsives Paradigma

- Zeit: ab 10.000 v. Chr.
- Stammesfürstentümer und erste Imperien.
- **Ego und Selbst sind völlig ausgebildet, Erfahrung des Getrenntseins, Angst vor dem Tod, Macht- und Schutzbedürfnis.**
- Denken wird von polaren Gegensätzen bestimmt (Freund – Feind).
- Arbeitsteilung durch Rollendifferenzierung wird möglich.
- Anführer schafft Gefolgschaft durch öffentliche Zurschaustellung von Grausamkeit.
- **Metapher für Organisation: „Wolfsrudel“.**
- **Beispiele: Mafiastrukturen.**

# Entwicklungsstufen und Organisationsformen (3/6)

## 4) Traditionelles konformistisches Paradigma

- Zeit: ab 4000 v.Chr. (in Mesopotamien).
- Übergang zu Staaten und Zivilisationen.
- **Entstehung eines Bewusstseins für die Wahrnehmung von anderen Menschen**
- **Ego ist abhängig von der Sicht anderer Menschen: Bedürfnis nach Bestätigung, Akzeptanz und Zugehörigkeit.**
- Übergang von Egozentrik zu Ethnozentrik.
- Gruppennormen werden verinnerlicht.
- Autorität wird mit einer Rolle (nicht mit einer bestimmten Person) verbunden.
- **Bedürfnis nach Sicherheit durch Ordnung, Stabilität und Voraussagbarkeit.**
- Traditionelle Organisationen: Erfindung von stabilen Prozessen, durch die Erfahrungen für die Zukunft zur Verfügung gehalten werden kann.
- **Metapher für Organisation: Armee.**
- **Beispiele: Regierungsorganisationen, öffentliche Institutionen, katholische Kirche.**

# Entwicklungsstufen und Organisationsformen (4/6)

## 5) **Modernes leistungsorientiertes Paradigma**

- Zeit: ab der Renaissance.
- **Derzeit die dominierende Perspektive in Wirtschaft und Politik.**
- Totaler Materialismus: „nur was man sehen und berühren kann, ist real.“
- **Rationalität (Emotionalität, Zweifel, Träume werden verborgen), Sinnfrage erscheint deplatziert, Effektivität ersetzt Moral als Maßstab für die Entscheidungsfindung.**
- Entwicklung von Ethnozentrizität zur Weltzentrizität, zugleich aber auch „Ego erreicht Gipfel seiner Dominanz“.
- Schattenseiten: Gier der Unternehmen, Umweltverschmutzung, kurzfristige Politik.
- Organisationen: Innovation (Projektorganisation), Verlässlichkeit (Zielvorgaben, aber: „Versprechen“ aus Zielvereinbarungen werden nicht immer eingelöst), Leistungsprinzip.
- **Metapher für Organisation: Maschine.**
- **Beispiel: Internationale, am Shareholder Value orientierte Konzerne.**

# Entwicklungsstufen und Organisationsformen (5/6)

## 6) Postmodernes pluralistisches Paradigma

- Ausgangspunkt: Bewusstheit für die Schattenseiten der Moderne: materialistische Obsession, soziale Ungerechtigkeit, Verlust von Gemeinschaft.
- Hohe Sensibilität für die Gefühle der Menschen.
- Ideal: Fairness, Gleichheit, Harmonie, Gemeinschaft, Kooperation, Konsens.
- Ziel: harmonische Beziehungen mit allen Menschen.
- Religionsfreiheit, Demokratie, Abschaffung der Sklaverei, Befreiung der Frauen.
- Derzeit das herrschende Paradigma im akademischen Bereich, in gemeinnützigen Organisationen, unter Sozialarbeitern und Aktivisten.
- **Unklare Beziehung zu Regeln und Ordnung, „Das postmoderne Paradigma ist wirkungsvoll beim Einreißen alter Strukturen aber oft weniger effektiv beim Formulieren praktikabler Alternativen“.**
- Organisation: pluralistische Kultur und Praktiken (Southwest Airlines, Empowerment, Servant Leadership, 360 Grad Feedback, werteorientierte Kultur, **Unternehmenskultur steht im Zentrum**, Personalentwicklung ist von zentraler Bedeutung).
- Integration von verschiedenen Interessengruppen/Stakeholder-Modell.
- **Metapher für Organisation: Familie/lebendes System.**
- **Beispiel: Entwicklung eines „Servant Heart“ bei Southwest Airlines.**

# Entwicklungsstufen und Organisationsformen (6/6)

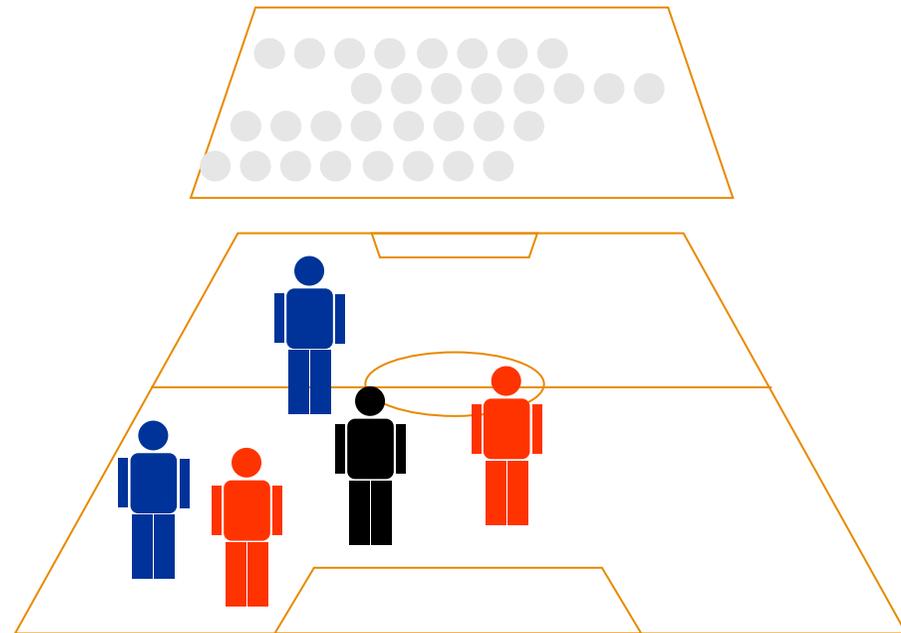
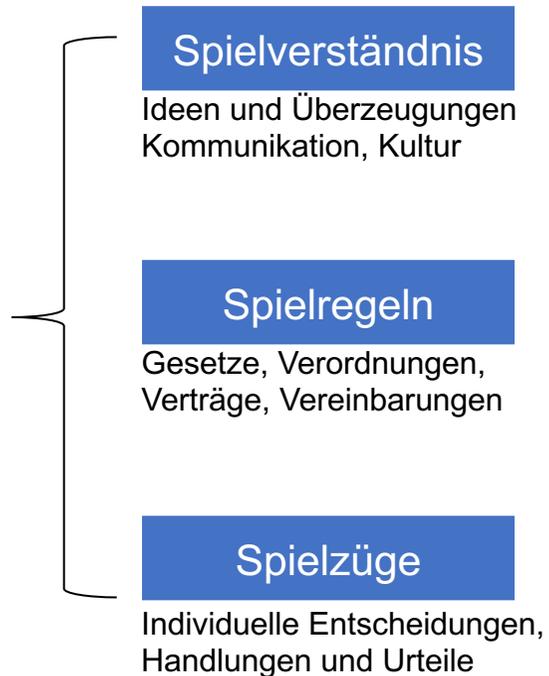
## 7) Integral-evolutionäres Paradigma

- **Entwicklungssprung zu Second Tier** (Umarmung statt Ablehnung/Bekämpfung anderer Sichtweisen) gegenüber **First Tier** (alle früheren Entwicklungsstufen) – nach Clare Graves
- Überwindung der Identifikation mit dem Ego.
- An die Stelle von Angst tritt das Vertrauen (in die Fülle des Lebens, in den Prozess).
- Nicht Streben nach Anerkennung, Wohlstand und Zugehörigkeit, um auf diese Weise ein gutes Leben zu leben. Vielmehr wird versucht, ein gutes Leben zu leben, und die Folge davon können Anerkennung, Erfolg, Wohlstand und Liebe sein.
- Die Hauptantriebskraft des Menschen ist das Wachsen in seine wahre Natur und die Arbeit an seiner Berufung - Suche nach Ganzheit.
- Ersatz von „Entweder-oder-Denken“ durch „Sowohl-als-auch-Denken“.
- Integration der Gegensätze auf der Ebene des Nicht-Urteilens.
- „Wir können einen gemeinsamen Raum schaffen, in dem es keine Beurteilung gibt, sodass unser tiefes Zuhören anderen hilft, ihre Stimme und ihre Wahrheit zu finden – so wie sie uns helfen, unsere Stimme und Wahrheit zu finden.“
- „Wir verstehen, dass wir nicht durch die Dinge, die wir besitzen, reich werden, sondern durch die Beziehungen, die unsere Seele nähren.“
- **Metapher für Organisation:** Energiefeld, emergierendes Potenzial, Lebensform, die ihre Interessengruppen übersteigt und ihrem eigenen evolutionären Sinn folgt: „Wir sind das Instrument, das auf das tiefe Potenzial der Organisation hört und ihr hilft, ihre Aufgabe in der Welt zu verwirklichen.“

# Ökonomische Unternehmensethik

## Das Drei-Ebenen-Modell der Ökonomischen Unternehmensethik

**Ziel der ökonomischen Unternehmensethik: Identifikation von relevanten Inkonsistenzen auf den verschiedenen Ebenen**



(vgl. Suchanek, A.: Ökonomische Unternehmensethik, in: Aaken, D.; Schreck, P. (Hrsg.): Theorien der Wirtschaft- und Unternehmensethik, Berlin 2015, S. 50 – 75)

# Elemente des „Spielerverständnisses“ integraler Organisationen: Ideen, Überzeugungen, Menschenbild

- 1 **Selbstführung**
- 2 **Ganzheit**
- 3 **Sinn**

# „Spielverständnis“ integraler Organisationen (1/5)

## Selbstführung

### 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.

### 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.

### 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.

# „Spielverständnis“ integraler Organisationen (2/5)

## Ganzheit (1/3)

### **Gleicher Wert**

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

### **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 Bestimmungen: Liebe, Fürsorge, Anerkennung, Dankbarkeit, Neugier, Spaß, Verspieltheit...
- Wir haben kein Problem mit Worten wie Fürsorge, Liebe, Dienen, Sinn, Seele...am Arbeitsplatz.

# „Spielverständnis“ integraler Organisationen (3/5)

## Ganzheit (2/3)

### 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.

### 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 Stärken statt auf die Schwächen, auf die Möglichkeiten statt die Probleme.

# „Spielverständnis“ integraler Organisationen (4/5)

## Ganzheit (3/3)

### Beziehungen und Konflikte

- Es ist unmöglich, andere Menschen zu verändern. Wir können nur uns 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.

# „Spielverständnis“ integraler Organisationen (5/5)

## Sinn

### 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 Richtung aufdrängen.

### 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.

### Die Zukunft planen

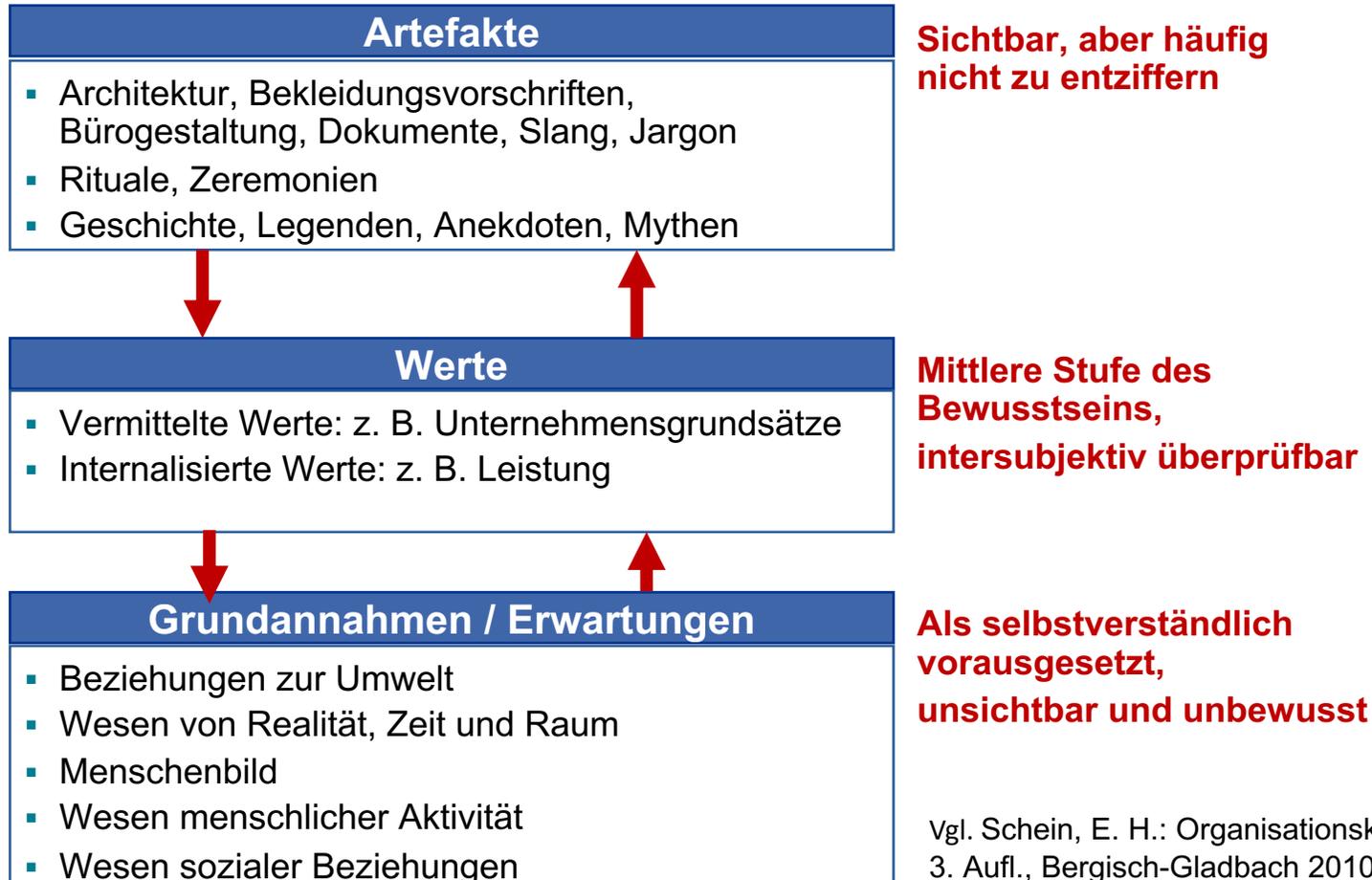
- Der Versuch, die Zukunft vorherzusagen und zu kontrollieren, ist vergeblich. Wir machen nur dann Vorhersagen, wenn eine bestimmte Entscheidungsfindung es erfordert.
- Alles wird sich mit tieferer Anmut entfalten, wenn wir es nicht kontrollieren und stattdessen einfach spüren und **antworten**.

### 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.

# Unternehmenskultur - Drei-Ebenen-Modell

## Drei-Ebenen-Modell der Unternehmenskultur (Schein, 1985)



# Unternehmenskultur - Eisberg-Modell nach French/Bell



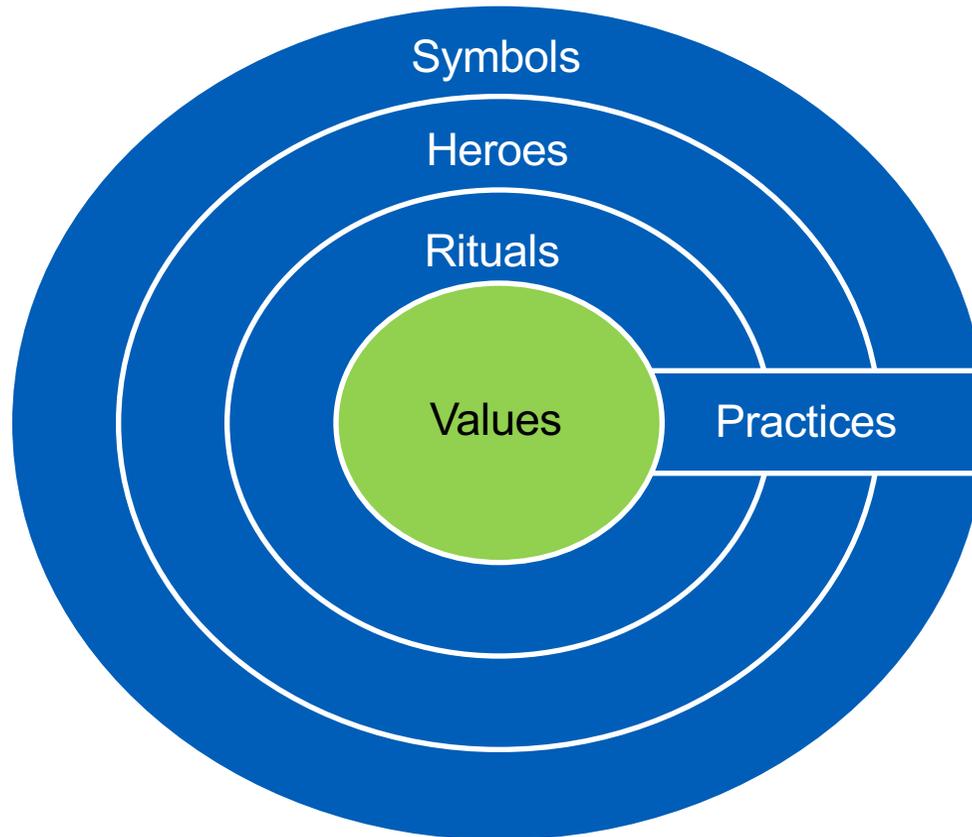
# Unternehmenskultur – Der Ansatz von Hofstede (1/2)

**Hofstede** versteht unter **Organisationskultur** eine **kollektive Programmierung des Denkens und Wahrnehmens** („collective programming of the mind“), welche die Mitglieder einer Organisation von den Mitgliedern einer anderen Organisation unterscheidet. Auf der Basis der Ergebnisse eines in den Jahren 1985 bis 1987 an der Universität Maastricht durchgeführten interkulturellen Forschungsprojektes gelangte Hofstede zu der Auffassung, **dass nicht gemeinsame (geteilte) Werte, sondern vielmehr die gemeinsame Wahrnehmung der Praktiken** in einem Unternehmen („shared perceptions of **daily practices**“) als **eigentlicher Kern der Organisationskultur angesehen werden sollten.**

Vgl. Hofstede, G.; Neuijen, B.; Ohayv, D. D.; Sanders, G.: Measuring organizational cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases, in: Administrative Science Quarterly 1990, S. 312.

## Exkurs 3

# Unternehmenskultur - Der Ansatz von Hofstede (2/2)



Vgl. Hofstede, G.; Hofstede, G. J.; Minkov, M.: Cultures and organizations. Software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival, 3rd ed, New York a. o. 2010, S. 344 – 345.

# Praktiken („Spielregeln“) der integralen Organisation

	Moderne Praktiken	Evolutionäre Praktiken
Organisationsstruktur	Hierarchie	selbstorganisierte Teams, ggf. unterstützt durch Berater (Beispiel: Beyond Budgeting)
Unterstützungsfunktionen	IT, Einkauf etc.	zumeist Übernahme durch selbstorganisierte Teams oder freiwillige Arbeitsgruppen
Koordination	festgesetzte Besprechungen auf jeder Ebene	keine Treffen des Leitungsteams, Besprechungen zumeist spontan nach Bedarf
Stellenbezeichnungen und Stellenbeschreibung	im Regelfall für Stelle vorhanden	keine Stellenbezeichnungen, <b>flexibel definierte Rollen</b> statt fester Stellenbeschreibungen
Entscheidungsfindung, z.B. Einkauf	je weiter oben in der Hierarchie, umso mehr Entscheidungsbefugnisse	vollkommen dezentral <b>basierend auf (verpflichtender) Beratung</b>
Informationsfluss	Information ist Macht; „need to know“-Prinzip	alle Informationen sind in Echtzeit allen Mitarbeitern zugänglich
Rollenverteilung	strategisches Karriere-verhalten; Silodenken	<b>flexible Neuverteilung von Rollen statt Beförderungen; jeder ist verantwortlich, Dinge auszusprechen, die außerhalb des eigenen Autoritätsbereiches liegen</b>
Leistungsmanagement	Fokus auf individuelle Leistung; Beurteilung durch Vorgesetzte	Fokus auf Teamleistung; individuelle Beurteilung durch kollegiale Prozesse
Vergütung	Vorgesetzter entscheidet; individuelle Anreize; häufig große Einkommensunterschiede	selbst festgelegte Gehälter mit Abgleich unter Kollegen; gleicher Anteil am Gewinn; geringe Einkommens-unterschiede
Entlassung	wird primär als juristischer und finanzieller Prozess verstanden	<b>Verständnis als Lernchance, fürsorgliche Unterstützung</b>
Werte und Grundregeln	sind häufig nur auf dem Papier vorhanden	klare Werte, die in explizite Grundregeln für akzeptiertes Verhalten umgesetzt werden; <b>Praktiken, die eine kontinuierliche Diskussion über Werte und Grundregeln ermöglichen.</b>
Sinn	Selbsterhaltung gegenüber Konkurrenten als wichtigster Sinn	<b>Praktiken, um auf den Sinn der Organisation zu hören (Großgruppenprozesse, Dialogprozesse etc.)</b>

# Dialog als Instrument der Organisationsentwicklung

Menschliche Beziehungen entwickeln sich durch eine Form der Konversation. Letztlich ist es die Fähigkeit zur Konversation, die uns zu Menschen macht. Dialog als Konversationsform beginnt mit den Annahmen, dass die Beteiligten mit verschiedenen Annahmen eintreten und gegenseitiges Verständnis in den meisten Fällen eine Illusion ist. Bevor wir also überhaupt erst soweit kommen, durch bewusstes Feedback zu lernen, müssen wir uns unserer impliziten Annahmen bewusster werden, um zu erkennen, dass andere Gesprächsteilnehmer vielleicht von anderen Annahmen ausgehen. **Der Dialog ermöglicht nicht nur, ein Klima für effektiveres interpersonales Lernen zu schaffen, möglicherweise ist er sogar der einzige Weg, interpersonale Konflikte zu lösen, wenn solche Konflikte von verschiedenen impliziten Annahmen und verschiedenen semantischen Definitionen ausgehen.**

Vgl. Schein, E.H.: Prozessberatung für die Organisation der Zukunft, 3. Aufl., Bergisch-Gladbach 2010.

# Grundprinzipien des Dialogs

- 1 **Zuhören:** „mit offen gelegten Bewertungen“
- 2 **Respektieren:** „die Legitimität der anderen Personen anerkennend“
- 3 **Suspendieren:** „Annahmen und Bewertungen **in der Schwebe** haltend“
- 4 **Artikulieren:** „kurz“, „ehrlich“, „von Herzen“
- 5 **Haltung im Dialog:** „suchend“, „erkundend“
- 6 **Richtung des Sprechens:** „in die Mitte“
- 7 **Schweigen gehört dazu:** „auch Schweigen darf sein“

Vgl. Isaacs, B.: Dialog als Kunst, gemeinsam zu denken. Die neue Kommunikationskultur in Organisationen, Bergisch-Gladbach 2002.

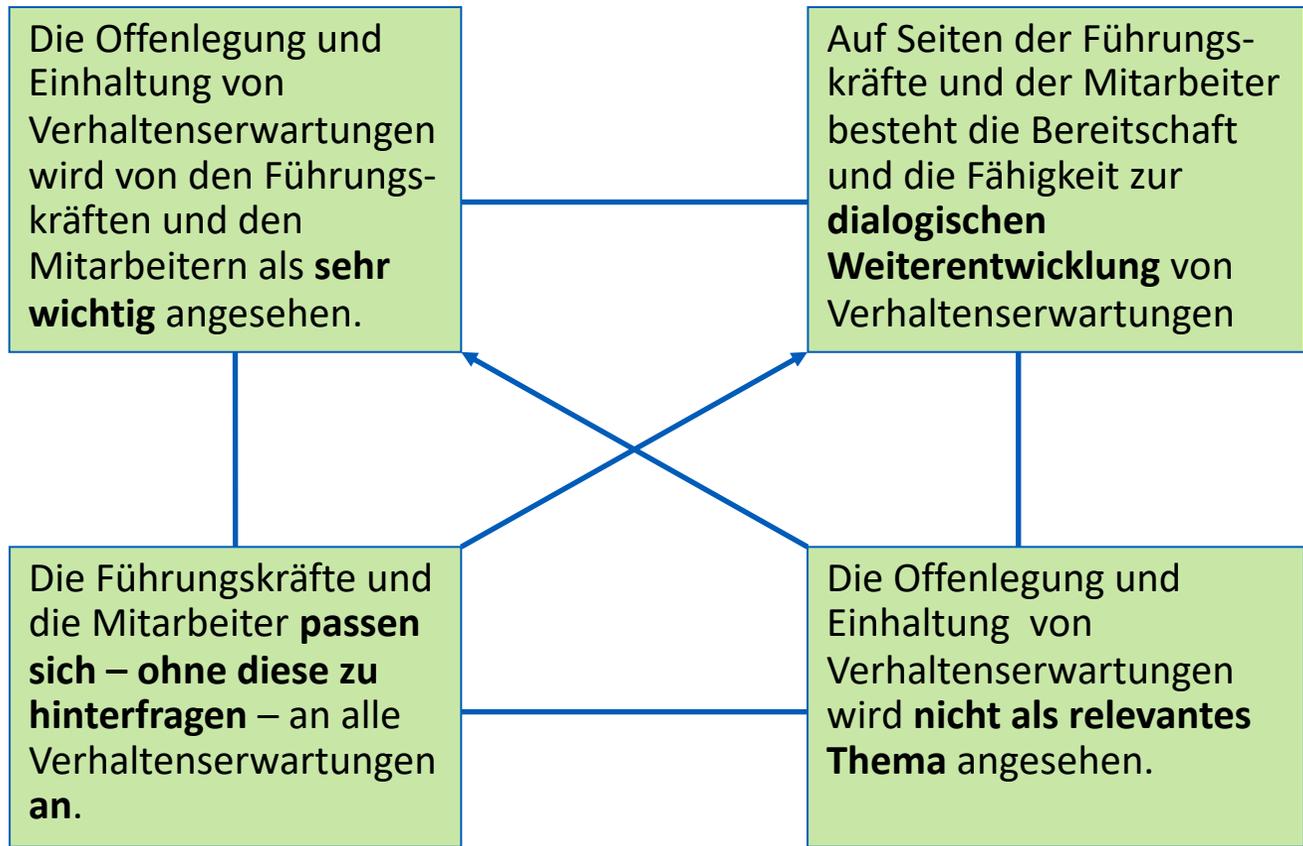
# Vertrauenskultur in integralen Organisationen – ein kommunikativer „Produktionsprozess“

Die Stärke des Vertrauens in Organisationen ist das Ergebnis einer **fortlaufenden Kommunikation** von Menschen (Mitgliedern) mit individuellen und kollektiven Annahmen, Einstellungen und Verhaltensmustern. Diese bestimmen über das Engagement für die Einhaltung und Weiterentwicklung von Verhaltenserwartungen in einer Organisation.

Kennzeichnend für Organisationen mit einer **starken Vertrauenskultur** ist eine **interne Kommunikation**, die auf einer **gemeinsamen Auffassung** bezüglich der großen Bedeutung von **Respekt und Transparenz** bezogen auf die bestehenden Verhaltenserwartungen (Spielregeln und Spielverständnis) und auf dem **individuellen Vertrauen** in die **dialogische Weiterentwicklung** der Verhaltenserwartungen in der Organisation gründet.

Hierbei wird als **Leitbild der Mensch als ein nach Eigenverantwortung (Selbstführung) strebendes schöpferisches (auf Sinn hin orientiertes) und soziales (auf Ganzheit ausgerichtetes) Wesen** zugrunde gelegt.

# Vertrauenskultur: Werte- und Entwicklungsquadrat



(Vgl. Schulz von Thun, F.: Miteinander reden: 4. Fragen und Antworten, Hamburg 2007, S. 49 – 76)

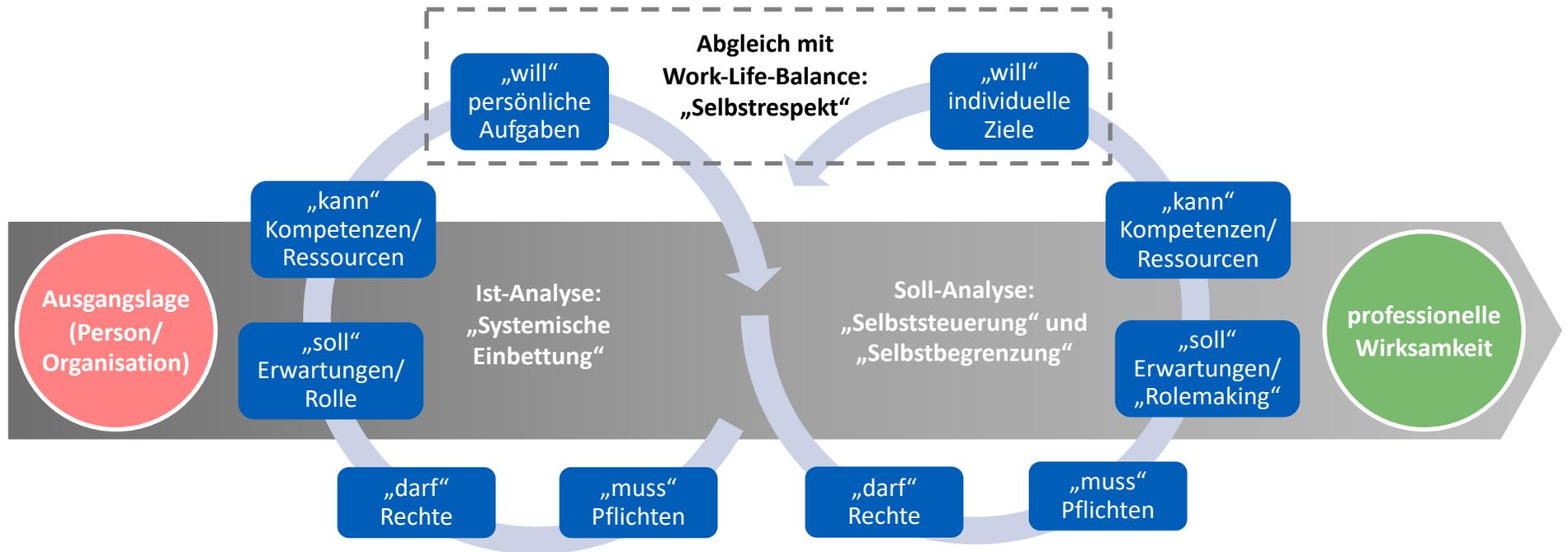
# Führung als „des Pudels Kern“

**Frederic Laloux:** „Eine Organisation kann sich **nicht** über die Entwicklungsstufe ihrer **Führung** hinaus entwickeln.“

# „Ethischer Kompass guter Führung“ (Suchanek)



# Coaching-Prozess



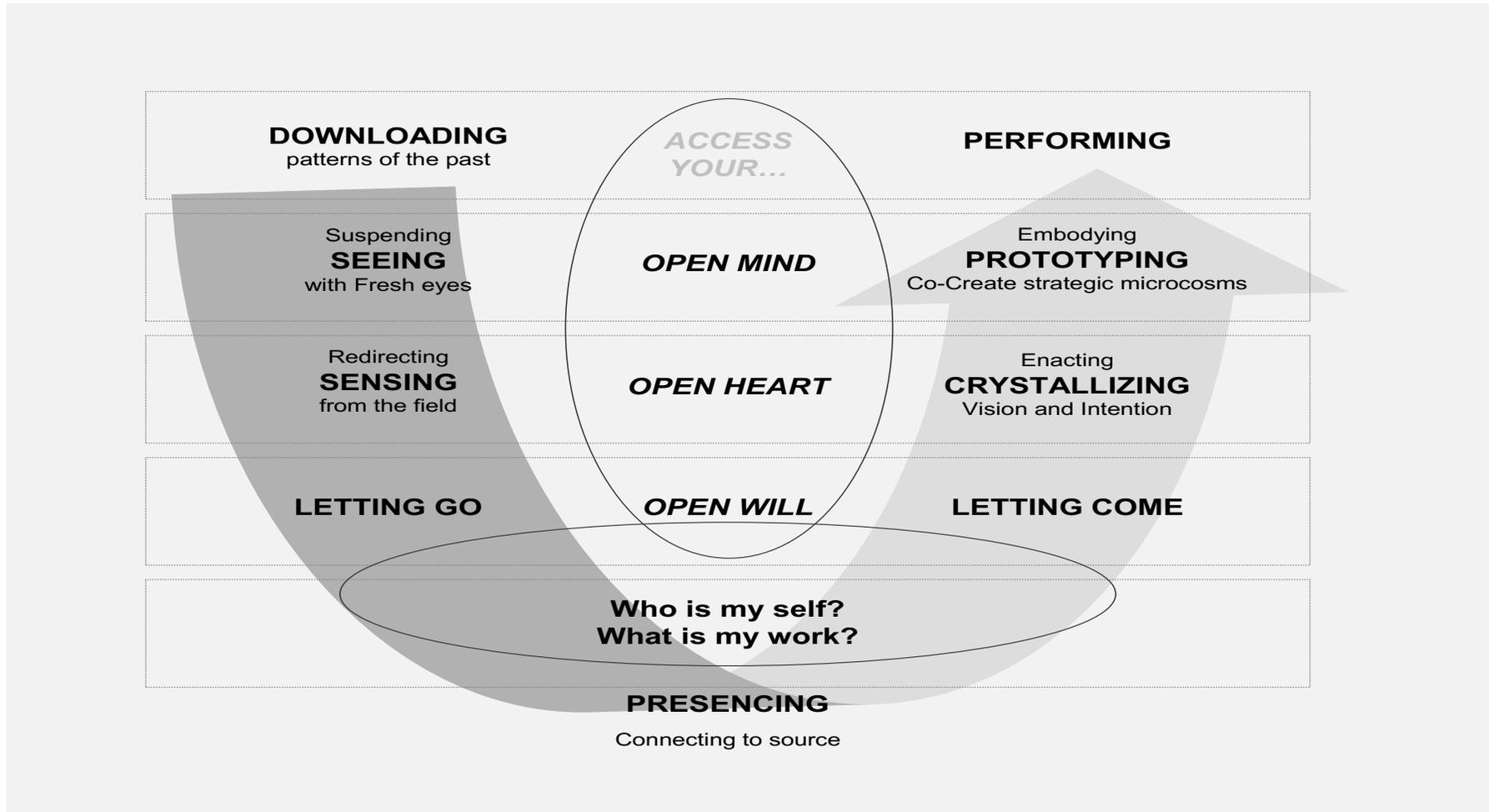
Vgl. zu den verwendeten Begrifflichkeiten:

Bauer, J.: Selbststeuerung. Die Wiederentdeckung des freien Willens, 6. Aufl., München 2015.

Suchanek, A.; Broock, M. v.: Ein ethischer Kompass guter Führung, in: FORUM Wirtschaftsethik, 25. Jg. 2017, S. 24 – 32.

Weizsäcker, V. v.: Pathosophie, Gesammelte Schriften, Band 10, Frankfurt/M. 2005.

# „Theory U“ (Claus Otto Scharmer)



Vgl. Scharmer, C. O.: Theory U. Leading from the Future as It Emerges, Cambridge MA 2007.

# „Der Genius von Organisationen“

Das ist der **wahre Genius von Organisationen**: Sie können Menschen als Gruppe dazu verhelfen, **über sich hinauszuwachsen** und Ergebnisse zu erreichen, die sie allein nie geschafft hätten. Dies ist die hoffnungsvolle Einsicht in einer Zeit, in der wir das Bewusstsein postmoderner und integraler Organisationen brauchen, um damit zu beginnen, die Welt von den Wunden der Moderne zu heilen.

# Ausblick: „Humble Leadership“

Humble Leadership means accepting vulnerability and building resiliency through Level 2 relationships.

Vgl. Schein, E.H.; Schein, P.A.: Humble Leadership. The Power of Relationships, Openness, and Trust, Oakland 2018, S. 144.

# Literaturhinweise

Bohm, D. (2011): Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussion, 6. Aufl., Stuttgart.

Dietz, K.-M., Kracht, T. (2016): Dialogische Führung: Grundlagen - Praxis - Fallbeispiel: dm-drogerie markt, Frankfurt/M.

Hofstede, G.; Hofstede, G. J.; Minkov, M. (2010): Cultures and organizations. Software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival, 3rd ed, New York a. o.

Isaacs, B. (2002): Dialog als Kunst, gemeinsam zu denken. Die neue Kommunikationskultur in Organisationen, Bergisch-Gladbach.

Janssen, B.; Grün, A. (2017): Stark in stürmischen Zeiten. Die Kunst, sich selbst und andere zu führen, München.

Laloux, F. (2015): Reinventing Organizations, München.

Rehn, G. (Hrsg., 2011): Wirtschaft - Ideen zur Neugestaltung: Acht Aufsätze, vier Vorträge und eine Seminarbesprechung, Stuttgart.

Scharmer, C. O. (2018): The Essentials of Theory U. Core Principles and Applications, Oakland.

Schein, E. H. (2010): Prozessberatung für die Organisation der Zukunft, 3. Aufl., Bergisch-Gladbach.

Schein, E. H. (2010): Organisationskultur, 3. Aufl., Bergisch-Gladbach.

Schein, E. H.; Schein, P. A.: Humble Leadership. The Power of Relationships, Openness, and Trust, Oakland 2018

Schulz von Thun, F. (2007): Miteinander reden: 4. Fragen und Antworten, Hamburg.

Suchanek, A. (2015): Ökonomische Unternehmensethik, in: Aaken, D.; Schreck, P. (Hrsg.): Theorien der Wirtschaft- und Unternehmensethik, Berlin, S. 50 – 75.

Suchanek, A.; von Broock, M. (2017): Ein ethischer Kompass guter Führung, in: FORUM Wirtschaftsethik, 25. Jg., S. 24 – 32.

# Kontakt

**Bankkfm., Dipl.-Kfm., Dipl.-Jur.**

**Langjährige Fortbildungen in Wirtschaftsmeditation, Systemischem Coaching, Gestalt-Organisationsberatung, Psychodramatischem Rollenspiel**

**Langjährige Praxiserfahrung als Bereichsleiter und Abteilungsleiter in der öffentlichen und privaten Wirtschaft**

**Langjährige Tätigkeit als Unternehmensberater für Governance, Compliance & Internal Audit Services einer großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft**

**Autor von Fachbüchern und Fachartikeln zu den Themenfeldern Corporate Governance und Corporate Culture**



Mathias Wendt

0160 703 4650

wendt@7c-consulting.de