

Inhalt

Vorwort V

Vorwort von Richard Barrett..... VII

Einleitung 1

Das Erblühen der Demokratie 1

Evolution des menschlichen Bewusstseins 2

Widerstandskraft und Wohlwollen 3

Komplexität steuern und mit Ungewissheit zurechtkommen..... 7

Die Wirtschaft als Retter..... 8

Der Wechsel vom „Ich“ zum „Wir“ 10

Schlussfolgerungen 11

Zusammenfassung 12

Anmerkungen..... 12

Teil I – Werte verstehen

1 Werteorientiert – Was heißt das? 17

Was sind Werte?..... 17

Was sind Bedürfnisse?..... 19

Grundbedürfnisse und Wachstumsbedürfnisse 20

Full Spectrum, umfassendes Bewusstsein 22

Bedürfnisse, auf die wir uns konzentrieren 23

Psychische Entwicklung 23

Werte, die von den Lebensumständen abhängen 24

Situationsgebundene Werte 25

Motivation, Glück (*happiness*) und Bedürfnisse 25

Zufriedenheit, Freude und Bedürfnisse 26

Loyalität und Einsatzwillen erzeugen 27

Werte versus Überzeugungen 28

Potenziell limitierende Werte 29

Schlussfolgerungen 31

Zusammenfassung 33

Anmerkungen..... 34

2	Wie sich Werte auf Leistung auswirken	35
	Kulturelle Entropie und Engagement der Belegschaft	35
	<i>Engagement der Mitarbeiter</i>	35
	<i>Kulturelle Entropie</i>	37
	Mitarbeiterengagement und Leistung	38
	Ausrichtung auf Mitarbeiter	41
	Ausrichtung auf Stakeholder	43
	Culture eats strategy for breakfast	46
	Schlussfolgerungen	47
	Zusammenfassung	48
	Anmerkungen	48
3	Was Mitarbeiter wollen	51
	Drei Arten von Denkweisen	52
	Menschliche Entwicklung und Wandel	56
	Menschliche Entwicklung und Komplexität	57
	„Alingment“	59
	Schlussfolgerungen	60
	Zusammenfassung	61
	Anmerkungen	61
4	Wandel des Gesamtsystems	63
	Leistung messen	63
	Das Gesamtsystem im Fokus	65
	Kulturwandel	66
	Der Prozess des Kulturwandels	67
	Mitarbeiterengagement	68
	Kulturelle Entropie	69
	Der Prozess des Wandels des Gesamtsystems	69
	Überblick	69
	<i>Der Prozess einer Kulturtransformation</i>	70
	1. Schritt: Commitment für eine Kulturtransformation	71
	2. Schritt: Erste Messung	72
	3. Schritt: Vision und Mission Statements	73
	4. Schritt: Auswahl von Leitwerten und entsprechenden Verhaltensweisen	73
	5. Schritt: Begründung der Kulturtransformation	74
	6. Schritt: Personal Alignment	75
	7. Schritt: Structural Alignment	76
	8. Schritt: Values Alignment	76
	9. Schritt: Mission Alignment	76
	Häufig gemachte Fehler	77
	Schlussfolgerungen	78

Zusammenfassung	79
Anmerkungen.....	79

Teil II – Die Messung organisatorischer Werte

5 Das Modell	83
Die sieben Ebenen des persönlichen Bewusstseins	83
<i>Wie Sie Ihre persönlichen Bedürfnisse in den Griff bekommen</i>	<i>85</i>
Die sieben Ebenen des Bewusstseins von Organisationen	87
<i>Wie Sie den Bedürfnissen Ihrer Organisation gerecht werden</i>	<i>88</i>
Entwicklungsaufgaben	89
Überlebensbewusstsein.....	91
Beziehungsbewusstsein	92
Selbstachtungsbewusstsein.....	92
Transformationsbewusstsein.....	93
Das Bewusstsein des inneren Zusammenhalts	94
Das Bewusstsein etwas zu bewirken.....	94
Das Bewusstsein des Dienens	95
Schlussfolgerungen	96
Zusammenfassung	96
Anmerkungen.....	97
 6 Die Instrumente des Kulturwandels	
(Cultural Transformation Tools).....	99
Der Befragungsverlauf	100
Wertezuordnung nach Ebenen	101
<i>Positive und potenziell limitierende Werte</i>	<i>101</i>
Wertezuordnung nach Typen.....	103
Wertezuordnung nach Unternehmensausrichtung.....	104
Vorbereitungen einer CVA-Befragung.....	106
<i>Anpassung des Fragebogens</i>	<i>106</i>
<i>Festlegung demographischer Gruppierungen</i>	<i>107</i>
Die Ergebnisse	107
Schlussfolgerungen	107
Zusammenfassung	108
Anmerkungen.....	109
 7 Zwei Langzeit-Fallstudien.....	111
Fallstudie 1: Eine kleine Organisation.....	111
<i>Wertediagramm</i>	<i>114</i>
<i>Wertverteilung laut Business Needs Scorecard (BNS)</i>	<i>116</i>

<i>Analyse der Leitbildwerte</i>	117
<i>Wertsprünge</i>	117
<i>Zusammenfassung</i>	118
Fallstudie 2: Eine große Organisation	118
<i>Wertediagramm</i>	120
<i>Unterschiede aufgrund des Grades an kultureller Entropie</i>	120
<i>Einfluss der Bewusstseinssebenen auf das Alignment</i>	122
<i>Business Needs Scorecard</i>	125
<i>Wertsprünge</i>	126
<i>Analyse der Werte des Leitbilds (Espoused Values Analysis)</i>	128
<i>Beteiligungsquote</i>	129
<i>Schlussfolgerungen</i>	129
<i>Zusammenfassung</i>	130
<i>Anmerkungen</i>	130
 8 Weitere Fallstudien	 131
Kulturelle Entropie	131
Eine Organisation mit hoher Entropie	135
Kognitive Dissonanz	139
Cultural Evolution Report	140
Merger/Compatibility Assessment	142
Schlussfolgerungen	145
Zusammenfassung	145
Anmerkungen	146

Teil III – Die Messung von Führungswerten

9 Die Leistung von Führung	149
Was ist persönliche Entropie?	149
Woher stammt persönliche Entropie?	150
<i>Einschränkende Überzeugungen bezüglich des Überlebens</i>	151
<i>Einschränkende Überzeugungen bezüglich der Beziehungen</i>	151
<i>Einschränkende Überzeugungen bezüglich der Selbstachtung</i>	152
Leben als Objekt oder als Subjekt	153
Was ist „Personal Mastery“?	153
Emotionale Intelligenz und Personal Mastery	155
Weshalb ist es so wichtig, dass Sie Ihre persönliche Entropie abbauen?	156
Schlussfolgerungen	157
Zusammenfassung	157
Anmerkungen	158

10 Führungsleistung messen	159
Der Befragungsverlauf	159
<i>Individual Values Assessment (IVA)</i>	159
<i>Leadership Values Assessment (LVA)</i>	160
<i>Leadership Development Report (LDR)</i>	161
Die verschiedenen Grade persönlicher Entropie	161
Werte, die mit hoher beziehungsweise niedriger persönlicher Entropie verbunden sind	161
Schlussfolgerungen	163
Zusammenfassung	164
11 Fallbeispiele von Führungs-Assessments	165
Führungskraft mit niedriger Entropie	166
Führungskraft mit hoher Entropie	168
Individual Values Assessment	170
<i>Leben in einer toxischen Kultur</i>	170
<i>Mit den Grundlagen der Geschäftsführung vertraut sein</i>	172
Schlussfolgerungen	174
Zusammenfassung	174
12 Die Führungskraft als Coach	175
Andere führen	176
<i>Coaching für persönliche Entwicklung (personal evolution)</i>	176
<i>Coaching für berufliche Entwicklung (Professional evolution coaching)</i>	177
<i>Leistungschoaching (performance coaching)</i>	177
GROW	179
Glück und Zufriedenheit	180
Schlussfolgerungen	182
Zusammenfassung	182
Anmerkungen	183

Teil IV – Structural Alignment

13 Wie man Leitwerte auswählt	187
Produktivität, Innovation und Kreativität	192
<i>Produktivität</i>	192
<i>Innovation und Kreativität</i>	193
Den Werten überall Geltung verschaffen	198
Schlussfolgerungen	199
Zusammenfassung	199
Anmerkungen	200

14 Demokratie in Organisationen	201
Freiheit (Autonomie)	202
Gleichberechtigung	202
Rechenschaftspflicht (accountability)	203
Fairness	204
Offenheit	205
Transparenz	205
Vertrauen	206
Schlussfolgerungen	207
Zusammenfassung	207
Anmerkungen	208
15 Die Kultur verankern	209
ANZ	209
Volvo IT	210
<i>Wie viele Botschafter braucht man?</i>	211
Ausbildung	212
Old Mutual Group	213
Schlussfolgerungen	215
Zusammenfassung	216
Anmerkungen	216
16 Unternehmensführung im 21. Jahrhundert	217
Wie zeigt sich Einsatzbereitschaft?	218
Schlussfolgerungen	218
Anmerkungen	220
Anhang 1:	
Die sieben Phasen der psychischen Entwicklung	221
Die Überlebensphase	221
Die Anpassungsphase	221
Die Differenzierungsphase	222
Die Individuationsphase	223
Die Selbstverwirklichungsphase	223
Die Integrationsphase	224
Die Phase des Dienens	224
Anhang 2:	
Die sechs Arten von Entscheidungsfindung	226
Instinktives Entscheiden	226
Entscheiden auf Basis unterbewusster Überzeugungen	227
Entscheiden auf Basis bewusster Überzeugungen	228

Entscheiden anhand von Werten	229
Entscheiden aus der Intuition	230
Entscheiden aus der Inspiration	231
Anmerkungen.....	231
Anhang 3:	
Übung „Werte, Überzeugungen, Verhaltensweisen“	232
Anhang 4: Die 40 Best Companies to Work for in Nordamerika	
(börsennotierte Unternehmen)	234
Anhang 5:	
Die Firms of Endearment	235
Anhang 6:	
Die Good to Great Companies.....	236
Anhang 7: Die Energie, die einer Organisation	
zur Verfügung steht	237
Anhang 8:	
Der Prozess „The Four Why’s “	239
Mission Statement	239
Vision Statement.....	240
Wozu ist es wichtig, ein internes und externes Mission	
und Vision Statement zu haben?	243
Wer sollte an der Formulierung der Mission und Vision Statements	
beteiligt sein?	244
Wie stellen Sie fest, dass Sie den Prozess der Four Why’s	
abgeschlossen haben?	244
Muss man mit dem internen Unternehmenszweck beginnen?	244
Anhang 9: Anleitung zur Auswahl von Werten und zur Entwicklung der	
Formulierung von Mission und Vision Statements	245
Resonanz	245
Kontext	247
Anhang 10: Übung „Die Vertrauensmatrix“	249
Anmerkungen.....	251

Anhang 11: Wie das Modell der sieben Ebenen des Bewusstseins entstanden ist	252
Der Übergang von Bedürfnissen zum Bewusstsein	252
Erweiterung des Begriffs Selbstverwirklichung	254
<i>Transformation</i>	255
<i>Die erste Ebene der Selbstverwirklichung</i>	255
<i>Die zweite Ebene der Selbstverwirklichung</i>	256
<i>Die dritte Ebene der Selbstverwirklichung</i>	256
<i>Umbenennung der unteren Ebenen des Bewusstseins</i>	256
Anhang 12: Die Führungskraft als Coach	258
Andere führen	259
<i>Coach für persönliche Entwicklung</i>	259
<i>Coach für berufliche Entwicklung</i>	260
<i>Leistungschoaching</i>	260
<i>Stellen Sie viele Fragen</i>	260
<i>Hören Sie gut zu</i>	260
<i>Verschaffen Sie sich ein klares Verständnis</i>	261
<i>Fassen Sie das Gehörte regelmäßig zusammen</i>	261
<i>Lassen Sie Menschen ihre Wahlmöglichkeiten erkennen</i>	262
<i>Vermeiden Sie es, den Leuten zu sagen, was sie tun sollen</i>	262
GROW	262
Glück und Zufriedenheit	263
Schlussfolgerungen	265
Zusammenfassung	265
Anmerkungen	266
Anhang 13: Die Cultural Transformation Tools zur Abbildung der Werte einer Organisation	267
Anhang 14: Einsatz der BNS bei der Entwicklung eines ausgewogenen Katalogs von Strategie-Indikatoren	268
Finanzen	268
Fitness	269
Beziehungen zu externen Stakeholdern	269
Evolution	269
Kultur	270
Gesellschaftlicher Beitrag	270
Anhang 15: Diagramme und Tabellen eines Cultural Values Assessment (CVA)	271

Anhang 16: Kurze Beschreibung der wichtigsten maladaptiven Schemata... 273

Sicherheit und Geborgenheit (nicht sicher genug).....	273
Verlassenheit	273
Misstrauen und Missbrauch	273
Abhängigkeit	273
Verletzlichkeit.....	273
Beziehungen und Zugehörigkeit (nicht genügend geliebt)	274
Emotionale Entbehrung	274
Soziale Ausgeschlossenheit	274
Unterwerfung.....	274
Selbstachtung (nicht gut genug)	274
Unzulänglichkeit	274
Versagen	274
Unerfüllbare Maßstäbe.....	274
Anspruchshaltung	275
Anmerkung	275

Anhang 17:

Der Personal Mastery Selbst-Coaching-Prozess	276
Widerwille	276
Unruhe	276
Ungeduld	277
Frustration	277
Zorn	277
Wut.....	277
Der Prozess des Selbstcoaching	278
Schritt 1: Lassen Sie Ihre Emotionen los	278
Schritt 2: Schalten Sie Ihren Selbstbeobachter ein	279
Schritt 3: Erkennen Sie Ihre Gefühle	280
Schritt 4: Erkennen Sie Ihre Gedanken	281
Schritt 5: Erkennen Sie Ihre Ängste	281
Schritt 6: Erkennen Sie Ihre Bedürfnisse.....	281
Schritt 7: Erkennen Sie Ihre Überzeugungen	282
Schritt 8: Hinterfragen Sie Ihre Vorstellungen/Überzeugungen	283
Anmerkung	285

Anhang 18: Die Cultural Transformation Tools

zur Abbildung der Werte von Einzelpersonen und Führungskräften	286
---	------------

Anhang 19:

Datendiagramme und Tabellen von IVA, LVA und LDR.....	287
--	------------

Index	289
--------------------	------------

Werteorientierte Unternehmensführung
Cultural Transformation Tools für Performance und
Profit

Barrett, R.

2016, XIX, 294 S., Softcover

ISBN: 978-3-662-48997-0