

## Der Paradigmenwechsel zur DIENENDEN Ebene

Von der ICH-Ebene	über die WIR-Ebene	zur DIENENDEN Ebene
<b>Attraktor</b>		
Persönlicher, materieller Erfolg, Status	Nichtmaterieller Erfolg, Lebensqualität, Sinn	Der Gesellschaft dienen
<b>Menschenbild</b>		
Erleben sich getrennt und abhängig	Vernünftige innere Unabhängigkeit	Erleben sich ganz und unabhängig
ICH-Bezug	WIR-Bezug, Vernunft	DIENENDE Haltung für das grosse Ganze
Mangeldenken	Es hat genug für alle	Fülle
Persönliche Ziele und persönlicher Erfolg	Gemeinsame Ziele und Erfolg, Gesamtnutzen	Gesellschaftliche Ziele
Mit Druck motivieren	Durch Miteinander für Motivation sorgen	Der Mensch ist selbstmotiviert
Vertrauen ist limitiert	Vertrauen auf breiterer Ebene vorhanden (bedingt)	Bedingungsloses Vertrauen
<b>Organisation</b>		
Ort, wo man Arbeit und Einkommen hat und bei guter Leistung aufsteigen kann	Ort, wo sich motivierte Menschen einbringen können	Ort, wo sich Menschen entfalten und ihre Bestimmung umsetzen können
Hierarchische Macht	Flache Hierarchien, Macht bleibt bei der Linie	Verteilte Macht
Hierarchische Delegation	Verstärkte Delegation, mehr Teams/Projekte	Umgekehrte Delegation
Hierarchische Entscheidungskompetenzen	Hierarchisches Entscheiden, vermehrt bei Teams	Teams entscheiden im Konsent
Ausgedehnte Kontrollsysteme	Mehr Selbstverantwortung, Kontrollen geringer	Selbstkontrolle durch Teams
Kampf gegen Wettbewerber	Teils Wettbewerbsprinzip, teils Kooperation	Kooperation
Effizienz und Effektivität	Kundenzufriedenheit steht im Vordergrund	Zufriedene Mitarbeiter machen zufriedene Kunden
Shareholder Value	Stakeholder-Value-Ansatz	Erweiterter Stakeholder-Value-Ansatz
<b>Führung</b>		
Vertikale Führung	Sowohl vertikale als auch horizontale Führung	Transformierende Führung
Zielvereinbarungen mit finanzieller Kompensation, Zielcontrolling	Verstärktes Coachen von Mitarbeitenden, Mitarbeiterförderung, Win-win-Zielvereinbarungen	Authentisch, inspirierend, kreativ
Entscheidungen aufgrund von Anträgen	Orientierung schaffen und Sinn geben	Raum geben für die Entfaltung von Mensch und Organisation
Finanzielle Führung wichtig	Ziel- und Finanzcontrolling	Grössere Veränderungen initiieren und umsetzen

**Abbildung 16** Der Paradigmenwechsel zur DIENENDEN Ebene