

ZEIT FÜR  
VERÄNDERUNG



integrales

# Change Management

Veränderungen kraftvoll und  
souverän meistern!

© Ulrike Bleicher-Rapp & Rudolf Bleicher

respektieren Sie bitte das copyright.

Alle Rechte bleiben dem Autor vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung in irgendeiner Form, auch nicht für den Zweck der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Haftungsbeschuß:

Wir als Coaches sind keine Spezialisten in Rechtsfragen. Alle Tipps und Methodiken die der Autor in diesem E-book beschreibt, basieren auf persönlichen Erfahrungen. Beinhalten jedoch keine Garantie auf Vollständigkeit, und uneingeschränkte Übertragbarkeit. Das Erreichen von Ergebnissen durch die Umsetzung der Tipps wird ebenfalls nicht garantiert. Für die Wettbewerbsfähige Zulässigkeit haftet Q8 Success & Living und Ulrike Bleicher-Rapp nicht. Ebenso wenig für die Inhalte auf die verwiesenen Internetseiten. Eine Haftung auf etwaige Fehler und daraus resultierenden Folgen ist ebenfalls ausgeschlossen. Alle in diesem E-Book erwähnten Produkt-und Firmennamen sind, soweit nicht frei erfunden, Marken.

Die Weitergabe dieses Ebooks ist grundsätzlich erlaubt und gewünscht, solange Sie Inhalte, Linkadressen und Hinweise auf den Autor nicht verändern.  
Es ist nicht erlaubt, dieses E-book gegen Entgelt zu veräußern.

## Warum integrales Change Management?

Q8 Integrales Change Management analysiert die aktuellen Potenziale eines Unternehmens in den Bereichen:

- Strategie
- Marketing
- Prozesse
- Organisation
- Unternehmenskultur
- Mitarbeitermotivation

und konzipiert daraufhin die Planung sowie Implementierung von erfolgreichen Veränderungsprozessen.

Das Ziel ist die grösstmögliche Akzeptanz und Unterstützung der Mitarbeiter und Führungskräfte, das Unternehmen den dynamischen Entwicklungen des Marktes anzupassen und es in seine maximale Zukunftsfähigkeit zu führen.

Integral beutet in diesem Zusammenhang, weit mehr als das, was im Allgemeinen unter "ganzheitlich" oder "systemisch" verstanden wird.

Vielmehr bedeutet es, im Sinne von Ken Wilber, ein Unternehmen als lebendes System zu begreifen.

Hierfür muss man das ganze Unternehmen aus der Perspektive von 4 Quadranten betrachtet werden. Zusätzlich werden unterschiedliche Bewusstseinssebenen, Entwicklungslinien, Typologien und Zustände, auf denen sich Menschen befinden, berücksichtigt, um optimale Entscheidungen zu treffen und die wirkungsvollsten Strategien und Verfahren entwickeln zu können.

Diejenigen Unternehmen welche es schaffen gemeinsam die Notwendigkeit der Veränderung rechtzeitig zu erkennen und diese Veränderungen integral nachhaltig umzusetzen, haben alle Voraussetzung erfüllt um ihre Zukunft erfolgreich zu meistern.

Nachfolgend erhalten Sie unsere Empfehlung einer genauen Schritt-für-Schritt-Anleitung für erfolgreiche integrale Veränderungsprozesse.

## Inhalt

1 Das müssen Sie tun, um im Veränderungsprozess garantiert zu scheitern.

2 6 Erfolgsschritte im Veränderungsprozess

Schritt 1: Change - Coaching für Inhaber oder GF

Schritt 2: Analyse, Planung & Konzeptionierung

Schritt 3: Bewusstsein für Veränderung schaffen

Schritt 4: Führungsteam bilden zur Erarbeitung der Veränderungsstrategie

Schritt 5: Umsetzung des Change-Prozesses

Schritt 6: Reflektion & Kulturveränderung

3 Was Sie über Change-Management wissen sollten

Phasenmodell der Veränderung

Kraftfeld-Ansatz nach Lewin

Keine Angst vor Widerständen

4 Was bedeutet integrales Change Management?

Integrales Handeln nach Ken Wilber

Spiral Dynamics

5 Schlusswort

# 1

## Das müssen Sie tun, um im Veränderungsprozess garantiert zu scheitern.

Veränderungen verlaufen in einem Rahmen von definierbaren Gesetzmäßigkeiten. Es gibt also so etwas wie einen roten Faden dem man folgen kann, um sicherzustellen, dass der Veränderungs-Prozess einen maximal positiven Verlauf nimmt.

Wenn Sie wirklich einen nachhaltigen Wandel bewirken wollen, sollte Sie unbedingt die folgenden 8 Fehler vermeiden. (8 Schritte im Wandel nach Kotter)

### 1 ...alles halb so schlimm, das wird schon wieder! (keine Dringlichkeit)

Jedes Unternehmen hat seine Geschichte. Und aus der Summe der Erfahrungen hat sich ein System bzw. eine Organisation entwickelt, welche bisher funktioniert hat.

Genau hier liegt die größte Gefahr. Die aktuelle Organisation und deren Organisationskultur (tief verankerte Werte und Annahmen sowie die daraus resultierenden, meist unbewussten Denk- und Verhaltensweisen) sind dafür verantwortlich, dass die Notwendigkeit zur Veränderung verdrängt oder heruntergespielt wird.

Der Begriff „Stillstand ist Rückschritt“ wird zwar gehört aber nicht verstanden. Zumindest wird er nicht mit dem eigenen Unternehmen in Verbindung gebracht.

Es fehlen die „Späher“ im Unternehmen, die Veränderungen im Wettbewerb, bei Kundenanforderungen, bei Trendentwicklungen oder der eigenen Unternehmenskultur erkennen und den Bedarf von möglichen Korrekturen aufzeigen. Der Organisation fehlt die notwendige Flexibilität und Elastizität, um sich immer wieder an die verändernden Marktbedingungen anzupassen. Es wird nicht erkannt, dass die Organisationskultur einem ständigen Wandel unterliegen sollte und durch die Interaktion der Organisationsmitglieder immer wieder neu interpretiert, weiterentwickelt und umgeformt werden sollte.

### 2 ...ich bin nicht verantwortlich (keine Führungskoalition)

Veränderungen sind (noch) kein Alltagsgeschäft und können somit oft nicht unbedingt von der alltäglichen Führungsstruktur bewältigt werden.

Für den Wandel muss ein eigenes Führungsteam gewonnen und aufgebaut werden, welches durchaus auch von der üblichen Hierarchie abweichen kann. An dessen Spitze steht ein starker, verantwortlicher Kopf, der sich zu 100% für die Veränderung committed hat und dafür sorgt, dass dieses Commitment auch im Kreise der Führungskräfte permanent maximal hoch gehalten werden kann.

Fachliche Fähigkeiten, Vertrauen, Leadership-Kompetenz, Weisungs- und Umsetzungsbefugnis notwendige Voraussetzungen.

### 3 ...schwammige Ziele, keine wirkliche Vision

„Wir versuchen das Bestmögliche zu erreichen“ - ist bei weitem zu wenig. Wenn die wirklichen Engpässe und die daraus entstandene Gefahr erkannt ist, können die notwendigen Ziele klar formuliert werden.

Aus dieser Position heraus kann zusätzlich der Blick noch weiter in die Zukunft schweifen, um diese Ziele mit einem starken und sinnerfüllten WARUM zu ergänzen. So kann eine kraftvolle und zukunftsweisende Vision entstehen.

Diese kraftvolle Vision wird den Veränderungsprozess vor allem dann tragen und Halt geben, wenn in der Umsetzung die größten Hindernisse auftreten.

### 4 ...keiner weiss so richtig Bescheid - die Vision steht nur auf dem Papier

„Walk the talk“

Nichts ist so nachhaltig, authentisch und überzeugend, wie permanent seinen Worten entsprechende Taten folgen zu lassen.

Man wird vom Umfeld und den Organisationsmitgliedern daran gemessen, wie konsistent Wort und Tat tatsächlich sind.

Eine konsistente Haltung sorgt dafür, dass alle Beteiligten die eigene Verantwortung an der Umsetzung maximal spüren und wirklich emotional verinnerlichen.

Permanente ehrliche und authentische Kommunikation ist der Erfolgsfaktor für den Wandel. Wenn sichergestellt ist, dass alle verantwortlichen Beteiligten ständig über den aktuellen Stand informiert sind, besteht maximale Orientierung für das ganze Unternehmen. Dies vermittelt Sicherheit und ein großes Maß an Zuversicht und Vertrauen, dass Ziele und Vision auch erreicht werden.

### 5 ...Altes, Blockierendes nicht beseitigen

Oft werden liebgewonnene Strukturen nur halbherzig angegangen. Es erfordert Mut und die Kraft, vor allem unorthodoxe Ideen auszuprobieren und Althergebrachtes zu ersetzen.

Diese Kraft und dieser Mut muss immer wieder vorgelebt und auch eingefordert werden.

### 6 ...nur das große Ziel zählt, Etappenziele werden nicht gewürdigt

Große Ziele sind die Summe der Teilziele, die erreicht wurden. Gleichzeitig gibt das Erreichen der Teilziele genau die Kraft und Energie, nicht nachzulassen und den nächsten Schritt zu gehen.

Eine ehrliche und authentische Wertschätzung für das Erreichen von Zwischenzielen ist die wirkliche Anerkennung für alle Beteiligten. Sie zementiert das Commitment und setzt zusätzliche Kräfte und Zuversicht frei das große Ziel sicher zu erreichen.

## 7 ...auf der Zielgraden doch noch abgefangen werden

Den sicheren Erfolg vor Augen kann den Sieg kosten.

Alles bisher Erreichte muss gesichert werden, damit die erzielten Erfolge weiterhin für das Unternehmen genutzt werden können und keine Eintagsfliegen bleiben.

Diese Konsolidierung schafft Vertrauen und den Glauben an die Machbarkeit, weitere Projekte ,Themen und Strukturveränderungen anzugehen und zu optimieren.

## 8 ...Veränderungsprozess als singuläre Intervention definiert

Nachdem der aktuelle Veränderungsprozess erfolgreich durchlaufen wurde, besteht jetzt die Möglichkeit oder sogar die Verpflichtung aller Beteiligten, den Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und „neuen Verhaltensweisen“ aufzuzeigen.

Diese neue Erfahrung kann jetzt aktiv in die neue Unternehmenskultur einfließen. Die Folge ist ein neues Verständnis für Investitionen in die Weiterentwicklung des Managements, der Persönlichkeitsentwicklung und Führungskompetenz.

Für die ständige Entwicklung des Leistungsvermögen des Unternehmens, bis hin zum Status einer sich selbst erfolgreich entwickelnden Organisation.

# 2

## 6 Schritte im Veränderungsprozess

---

Schritt 1: Change - Coaching für Inhaber oder GF

Schritt 2: Analyse, Planung & Konzeption

Schritt 3: Bewusstsein für Veränderung schaffen

Schritt 4: Führungsteam zur Erarbeitung der Veränderungsstrategie bilden

Schritt 5: Umsetzung des Change-Prozess

Schritt 6: Reflektion & Kulturveränderung



## Schritt 1: Change - Coaching für Inhaber oder GF

### „Die Treppe wird von oben gekehrt.“

Kein Veränderungsprozess wird jemals 100% erfolgreich sein, wenn sich der Auftraggeber (Unternehmer oder GF) nicht absolut im Klaren darüber ist, was er erreichen will.

Dabei spielt die Kompatibilität seiner unternehmerischen als auch seiner persönlichen Perspektive eine entscheidende Rolle.

Im ersten Schritt erfolgt eine genau Auftragsklärung mit dem Auftraggeber. Hier werden die Veränderungsziele und die Kompatibilität zur Lebensvision des Unternehmers genau erarbeitet.

Wo stehe ich mit meinem Unternehmen - was ist mein Ziel?

Wo stehe ich mit meiner Lebensvision und wie passt diese zum Unternehmensziel?

Vor allem bei inhabergeführten Unternehmen ist es wichtig zu erkennen, wie kongruent Unternehmens- und Lebensziele wirklich sind.

Was ist mein wirkliches WARUM und in welcher Form lässt sich dieses optimal in meinem Leben zum Ausdruck bringen.

Mögliche Methoden:

- Visionscoaching
- Arbeit mit dem morphischen Feld
- Hypno-Coaching
- Kairos Coaching
- E.S.V.I. Analyse
- Weisheitssysteme
- Aura-Soma Coaching
- Enneagramm
- Biofeedback

Nach diesem Coaching hat der Auftraggeber eine maximale Klarheit für seine Ist-Situation. Er / Sie verfügt über eine erste aussagekräftige Prognose über Chancen und Risiken einer Veränderung. Auf dieser Basis werden jetzt die weiteren Entscheidungen getroffen.

## Schritt 2: Analyse, Planung & Konzeption

Der Unternehmer hat sich für die Veränderung entschieden. Jetzt wird die Ist-Situation und das entsprechende Potenzial des Unternehmens genau erarbeitet, um eine bestmögliche Planung und Konzeption daraus ableiten zu können.

### Analysen:

#### Strategieanalyse:

Unternehmensstrategie und Geschäftsstrategie

#### Kulturanalyse:

Führung, Kommunikation, Vision, Leitbild

#### Technologie:

Methoden, Verfahren

#### Organisationsanalyse:

Aufbaustruktur, Ablaufstruktur, Prozessanalysen, Value Chain

#### Mitarbeiteranalyse:

Engagement, Zufriedenheit, Produktivität, emotionale Bindung, Grad der Veränderungsbereitschaft

#### Gruppendynamik:

Innovations- und Kreativitätsgrad, Umsetzungsstärke, Wachstumsbereitschaft

#### Umfeld & Arbeitsplatzanalyse:

Einfluss des Arbeitsumfeldes auf Leistungsvermögen

Analyse der Dynamiken im Organigramm.

### Planung & Konzeption

Anhand der Ergebnisse aus den Analysen wird jetzt eine 1. Planungsmatrix erstellt, welche die folgenden Punkte beinhaltet:

1. Was ist das ideale Führungsteam für den Veränderungsprozess?
2. Mit welchen Werkzeugen kann ein entsprechendes Problembewusstsein geschaffen werden?
3. Mit welchen Maßnahmen erzielen wir die höchste Veränderungsenergie?
4. Mit welchen Methoden wird gemeinsam im Team die Veränderungslandkarte erarbeitet?

### Schritt 3: Bewusstsein für Veränderung schaffen

Hier wird zuerst die Führungsebene über einen Potenzialentwicklungsprozess an die mögliche Notwendigkeit eines Veränderungsprozesses herangeführt.

Je nach Unternehmensgröße und Struktur wird dieser Prozess dann auf das gesamte Unternehmen ausgeweitet.

Ziel ist es, mittels einer verträglich und „ungefährlichen“ Intervention die Bereitschaft bei den Mitarbeitern zu wecken, Optimierungen im Unternehmen aktiv zu erarbeiten und die Machbarkeit der Umsetzung zu prüfen.

### Schritt 4: Führungsteam zur Erarbeitung der Veränderungsstrategie bilden

Im nächsten Schritt wird von einem definierten Führungsteam die Veränderungsstrategie erarbeitet. Sowohl inhaltlich wie methodisch, als auch zeitlich. Hierfür werden mit dem Team alle relevanten Analysen und Diagnosen (unter Schritt 2) nochmals überarbeitet sowie ggf. um die Bereiche Benchmarking und Kundenbefragung ergänzt.

Weiterhin wird eine entsprechende Kommunikationsmatrix erstellt sowie eine Kombination des „Top-down“ und „Bottom-up“ Prozesses zur Planung und Implementierung festgelegt, um die Mitarbeiter in den Prozess einzubinden, ihnen die Möglichkeit für Änderungsvorschläge zu geben und Ziele und Pläne der Geschäftsleitung auf Realisierbarkeit zu prüfen. So wird sichergestellt, dass der Gesamtzusammenhang der einzelnen Teilbereiche berücksichtigt und ein Bezug zu den Oberzielen und Strategien des Unternehmens hergestellt und gewährleistet wird. Im Rahmen des „Bottom-up“-Rücklaufs kann das Fachwissen der Mitarbeiter und deren innovativen Ideen optimal genutzt werden, so dass die Wahrscheinlichkeit sehr hoch ist, dass die Planung ein hohes Maß an Realitätsnähe aufweist.

Ebenso werden die Rahmenbedingungen für den Umgang mit Hindernissen im laufenden Prozess definiert sowie ein möglicher Zeitpunkt, an dem das Veränderungsprojekt abgebrochen werden muss.

Die Option den Veränderungsprozess ggf. abbrechen zu können, erhöht die Bereitschaft zur Mitwirkung wesentlich. Vor allem deswegen, weil erkannt wird, dass bis zu einem möglichen Abbruch bereits wichtige Teilerfolge verzeichnet werden können.

### Schritt 5: Umsetzung des Change-Prozess

Jetzt beginnt der eigentliche Veränderungsprozess. Alle Beteiligten sind maximal vorbereitet.

Aber nicht alle Eventualitäten können im Vorfeld kalkuliert werden. So entstehen im laufenden Prozess naturgemäß die größten Spannungen und Widerstände. Vor allem deswegen, weil die Erwartungen von allen Seiten sehr hoch sind.

Hier gilt es, in der Begleitung die entstehenden Dynamiken aufzunehmen und entsprechend richtig zu kanalisieren.

U.a. mit folgenden Methoden:

- Training & Partizipation
- Learning on the job
- regelmäßiger Erfahrungsaustausch
- Führungskräftekonferenzen
- Moderation
- regelmäßige Betriebsversammlungen
- FAQ - Hotline
- gemeinsame Rituale
- Commitment, Ziel & Zeitvorgaben
- Organisationsstellen
- Re-Informatioinverfahren

## Schritt 6: Reflektion & Kulturveränderung

Die Veränderung ist erfolgreich verlaufen. Jetzt geht es darum, diese außerordentlich positive und wichtige Erfahrung, als permanente Erfolgsmethodik in der Unternehmenskultur zu verankern.

Dazu ist es wichtig, den Ablauf des gesamten Prozess nochmals gemeinsam zu reflektieren und zu analysieren.

Dies ist übrigens nicht nur bei 100% erfolgreichen Prozessen sinnvoll, sondern auch bei Prozessen, bei denen nur ein Teilerfolg gelungen ist.

Die Reflektion nimmt die Angst vor weiteren Veränderungsprozessen und bietet wichtigen Know-how Transfer und Vertrauen beim nächsten Wandel noch bessere Ergebnisse erzielen zu können.

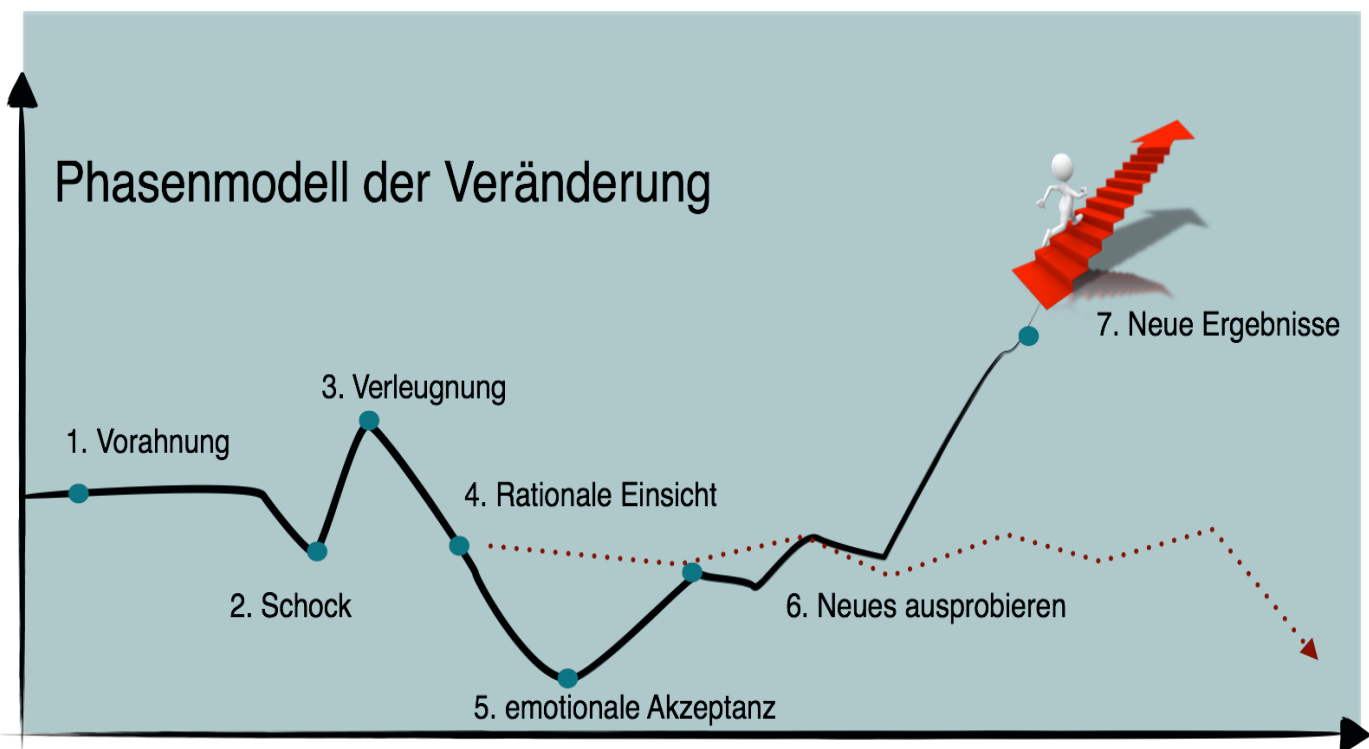
# 3

## Was Sie über Change Management wissen sollten.

Eine kurze Übersicht über Dynamiken, die in Prozessen entstehen können und Begrifflichkeiten die zu klären sind:

### Das Phasenmodell der Veränderung:

Den Verlauf einer Veränderung können Sie anhand dieses Modells sehr gut nachvollziehen.



#### Phase 1: Vorahnung:

Viele Unternehmer spüren schon im Vorfeld, dass etwas in der Luft liegt, aber man kann es noch konkretisieren.

#### Phase 2: Schock

Jetzt hat sich die Vorahnung bestätigt und das Unternehmen ist mit größeren

Herausforderungen konfrontiert, wie z.B.:

- neue Innovationen und Technologien am Markt
- neue Konkurrenten
- einschneidende gesetzliche Auflagen
- Globalisierungseffekte, Finanzkrise
- Steigerung der Komplexität
- Abwanderung von Leistungsträgern
- Demographischer Wandel

### Phase 3: Verleugnung

Man will die Situation nicht wahrhaben, stemmt sich mit viel Energie gegen den Schock, und redet sich die Situation besser als sie ist.

### Phase 4: Rationale Einsicht

Die Realität holt einen ein und zwingt das Unternehmen dazu Veränderungen einzuleiten.

Bis zur Phase 4 hat das Unternehmen schon relativ viel „mitgemacht“, je nach Stärke und zeitlicher Dauer der Herausforderung.

Im Unternehmen gab es bis dahin unterschiedliche Reaktionen auf die Turbulenzen. Von Panik über Unsicherheit, Unwissenheit bis zur Gleichgültigkeit.

Spätestens jetzt kommt so etwas wie die Bereitschaft zur Veränderung. Und gleichzeitig tut sich hier auch die größte Falle auf. Diese Falle heißt:

### **Schnelle Lösungen um jeden Preis.**

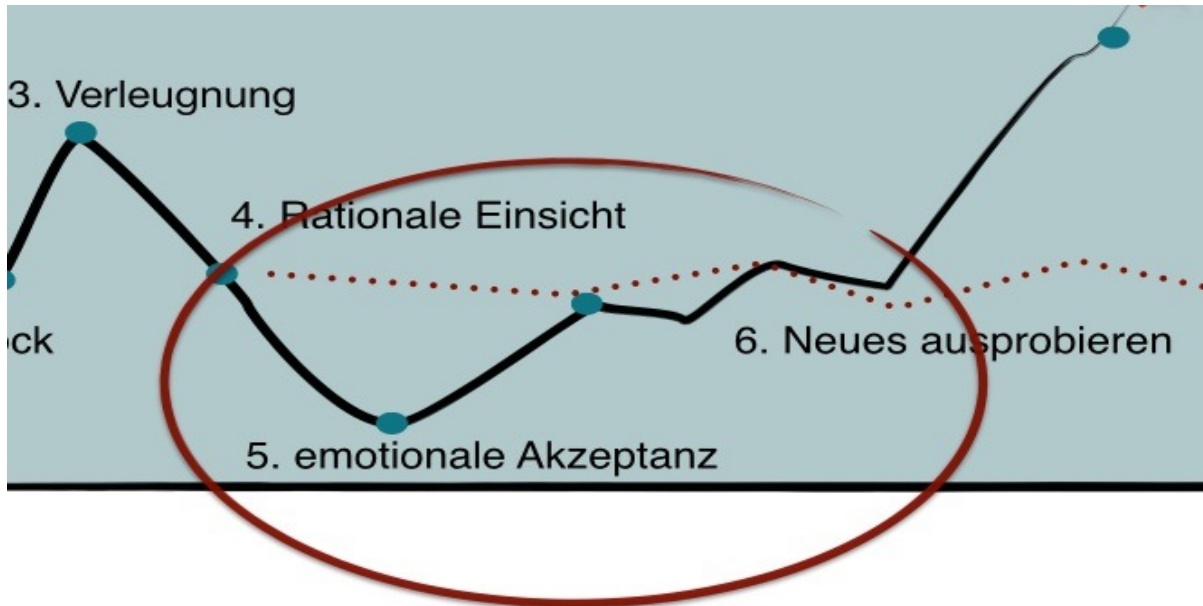
Mit großem Aktionismus stürzt man sich auf neue Konzepte. Man versucht direkt von Punkt 4 zu Punkt 6 zu springen.

Dieses Vorgehen endet jedoch bestenfalls in der Mittelmäßigkeit aus der man nie wieder entkommt. Die Folge ist eine ständig Gradwanderung des Unternehmens zwischen Überleben und Tod.

Nur wenn die Phase 5: „emotionale Akzeptanz“ - wirklich durchschritten wird, kann in der Phase 6: „Neues ausprobieren“, das wirklich Neue ausprobiert, erkannt und implementiert werden.

Und führt dann in der Phase 7 zu neuen besseren Ergebnissen und zu neuen Perspektiven für das Unternehmen.

Die entscheidenden Phasen im Prozess sind also die Phasen 4 - 6:



## Kraftfeld-Ansatz nach Lewin

Diese Teilphasen mit dem Kraftfeld-Ansatz nach Lewin sehr gut beschrieben.

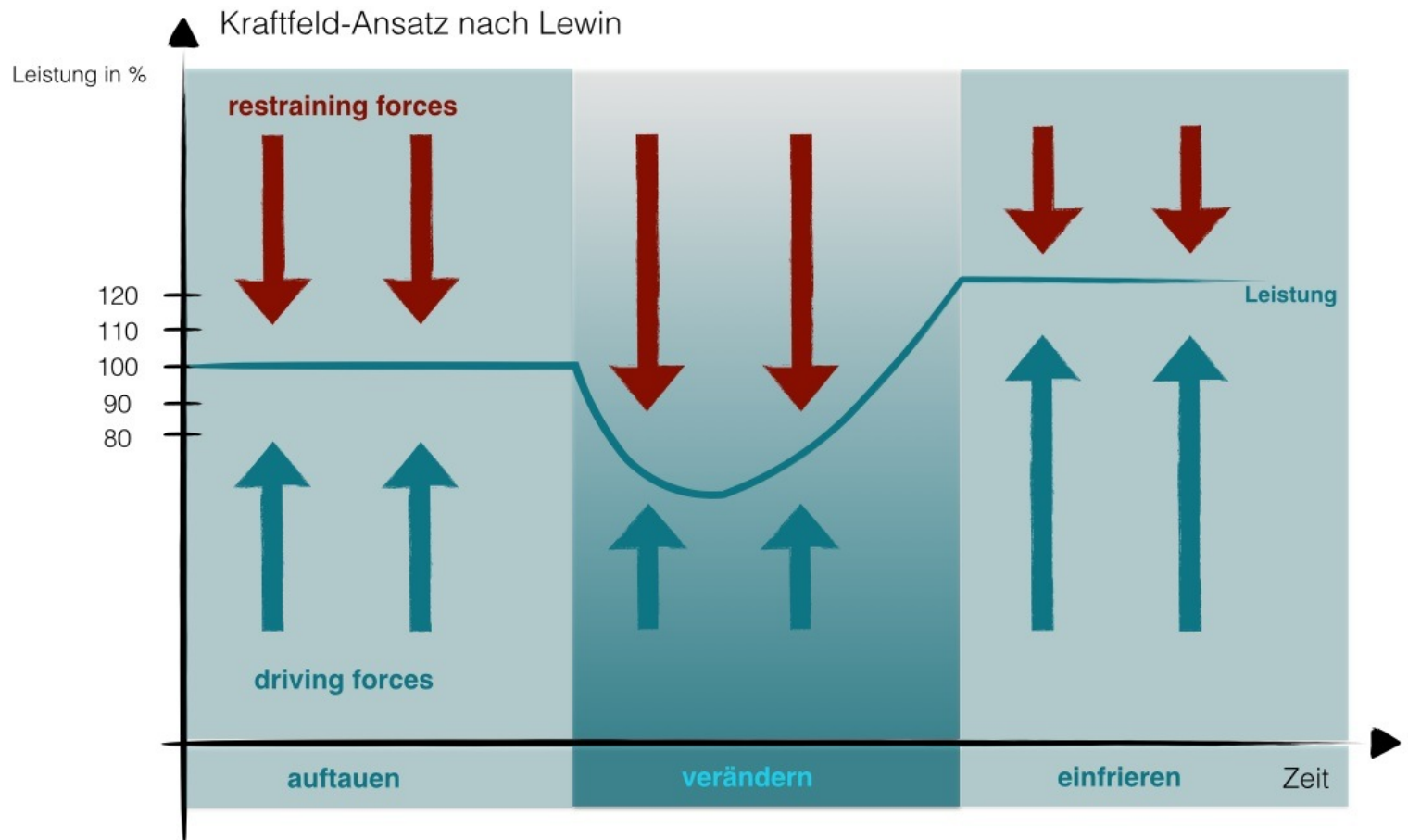
Wandel im Unternehmen findet nicht gleichmässig statt. Es wechseln sich Phasen der Ordnung und Strukturbildung mit Phasen des Chaos und der Unordnung ab. In der Chaosphase zwischen 2 Perioden können Struktursprünge auftreten. Lewin befasste sich als einer der ersten Forscher mit dem Phänomen des Wandels in Entwicklungsstufen. Er formulierte drei für den sozialen Wandel allgemeingültige Phasen, auf welchen alle neuer Ansätze des Management of Change aufbauen.

Es entstehen 3 Teil-Phasen:

- |                  |              |
|------------------|--------------|
| 1. Auftauen      | (unfreezing) |
| 2. Verändern     | (changing)   |
| 3. Stabilisieren | (refreezing) |

Die erste Phase beschreibt das Auftauen von etablierten Strukturen (unfreezing). Danach erfolgt die Veränderung in die neue Verhaltensweise (changing). Die dritte Phase festigt die neue Struktur (refreezing).

In diesem Grundschemata geht Lewin davon aus, dass in jeder Unternehmenslage die vorantreibenden Kräfte (**driving forces**) und behindernden Kräfte (**restraining forces**) im Gleichgewicht zu halten sind.



Die beiden Kräfte sind bis spätestens zur Phase 4 „Rationale Einsicht“ im Phasenmodell der Veränderung ausgeglichen. Um eine Veränderung einzuleiten, müssen diese Kräfte verschoben werden.

Erst wenn Sie also die **„driving Forces“** erhöhen und die **„restraining Forces“** verringern, kann Ihr Unternehmen in eine positive Veränderung eintreten. Sind die antreibenden Kräfte jedoch zu groß, so kommt ein Unternehmen aufgrund der stetigen Veränderung in eine instabile Lage. Sind die bewahrenden und widerstrebenden Kräfte zu stark, besteht die Gefahr, dass sich das Unternehmen nicht in genügender Weise an die veränderten Rahmenbedingungen anpassen kann und aus dem Markt austreten muss.

### Besondere Bedeutung der Auftau-Phase:

Es ist wichtig, nicht mit der Veränderung zu beginnen, bevor nicht sichergestellt ist, dass die Auftauphase wirklich gut gelungen ist.

Am Punkt 5 + 6 im Phasenmodell der Veränderung ist die emotionale Anspannung aller Beteiligten besonders groß. Hier ist eine professionelle Begleitung der entscheidende Punkt, um schnell und erfolgreich diese Phasen meistern zu können.

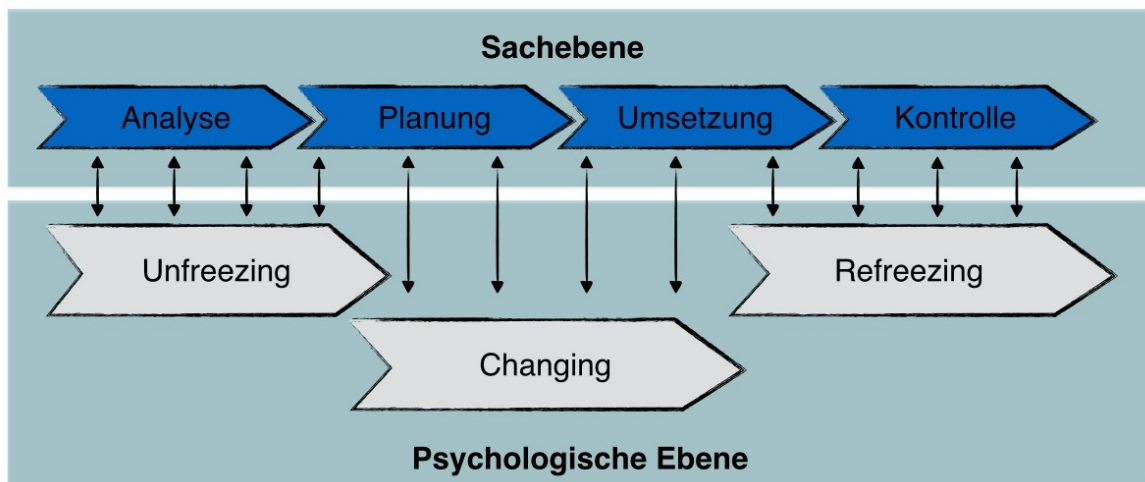
Hier geht es darum, die jeweils richtigen Werkzeuge einzusetzen, um einerseits alle Beteiligten bei der emotionalen Akzeptanz zu unterstützen und andererseits deren Motivation und Kreativität so zu fördern, dass wirklich Neues entstehen kann.



Je geringer der Widerstand, desto schneller und effektiver sind die Ergebnisse. Widerstände basieren in den meisten Fällen auf Angst.

- Angst vor dem Unbekannten
- Angst vor Machtverlust oder begrenzter Einflussmöglichkeit
- Angst davor, vom Führungsteam alleine gelassen zu werden
- Angst vor zu wenig Zeit, Budget und Ressourcen
- Angst vor Gesichtsverlust, Überforderung und negativen Konsequenzen etc.

Wesentliche Elemente des Kräftefelds sind sowohl die technische Sach- als auch die menschliche psychologische Ebene. Beide Dimensionen sind aktiv und gleichberechtigt in das Veränderungsmanagement in allen Phasen einzubeziehen. Falls nur eine Dimension verändert wird oder eine Dimension vernachlässigt wird, droht das Veränderungsvorhaben aufgrund der drohenden „Realitätslücke“ zu scheitern.



Integrativer Change-Management-Ansatz (Quelle: Vahs 2007)

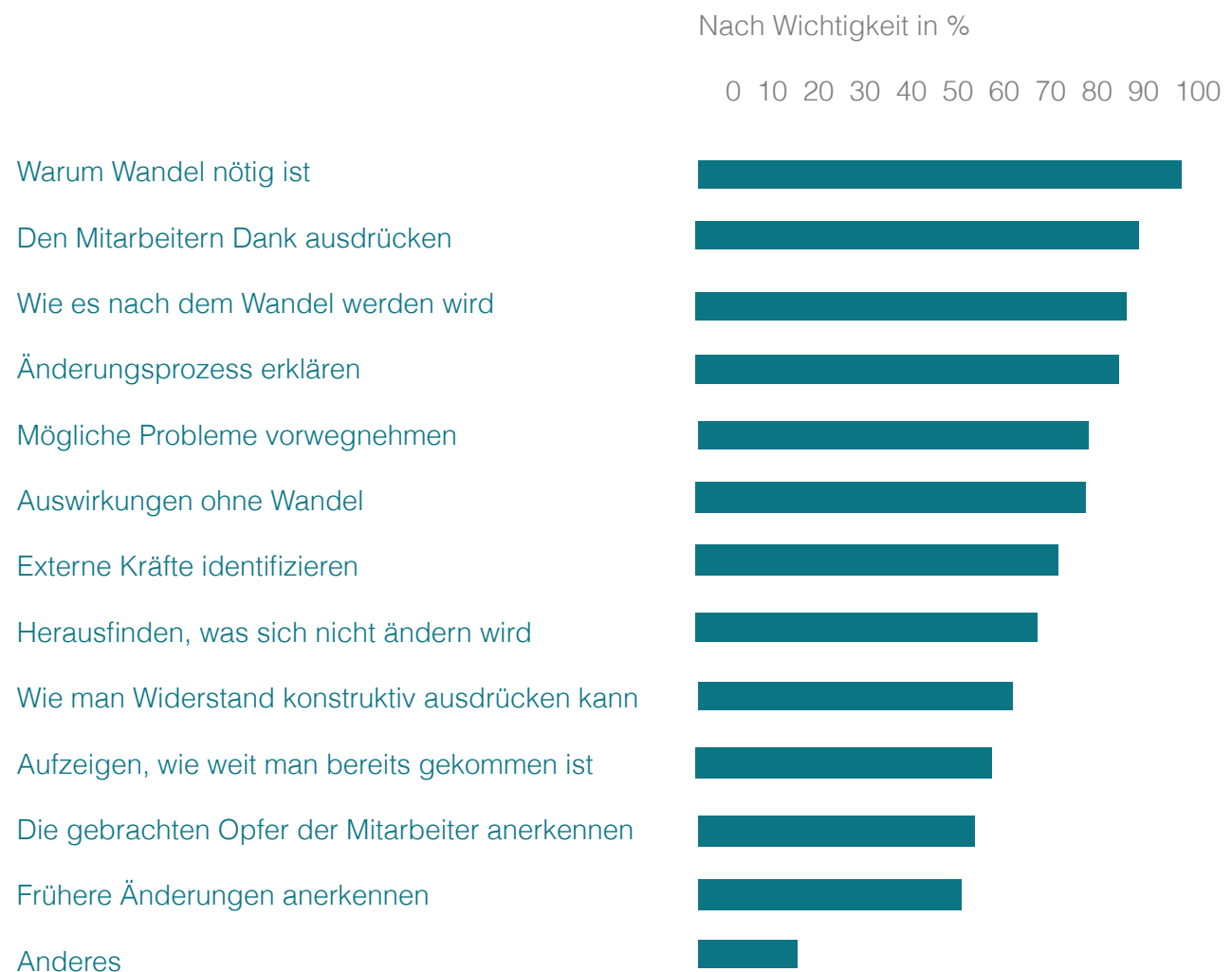
## Keine Angst vor Widerständen

Ohne Widerstände ist keine wirkliche nachhaltige Veränderung möglich. Sie sollten sich nicht nur auf Widerstände einstellen, sondern diese in vertretbarem Rahmen sogar fördern, um kreative Ideen der Mitarbeiter und innovatives Umsetzungspotenzial zu erhalten.

Was Sie allerdings immer beachten müssen, ist dass Sie die aufkommenden Widerstände bearbeiten und auflösen sollten.

### So lösen Sie Widerstände auf und reduzieren sie wieder.

- Mitarbeiter müssen von Anfang an mit einbezogen werden.
- Sprechen Sie offen über die Ursachen, Gründe und die Ziele der Veränderung.
- Dabei sind folgende Punkte immer wieder kommunizieren:



Quelle: ProSci Benchmarking Report

- Gestehen Sie im Prozess eine höhere Fehlertoleranz zu und motivieren Sie Ihre Mitarbeiter mit Erfolgserlebnissen und entsprechenden Anreizsystemen (materiell und/oder immateriell)
- Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter, sich entsprechend weiterentwickeln zu können. Fachlich und persönlich.
- Sorgen Sie dafür, dass Mitarbeiter, die im Veränderungsprozess überfordert sind, ausreichend geschützt werden.
- Entwickeln Sie die Qualität Ihrer Führungskräfte.

Nur mit ausgezeichneten Teams können ausgezeichnete Leistungen erbracht werden. Und hier sind die Führungskräfte gefordert in ihren Abteilungen den Wandel aktiv zu unterstützen.

### Auf den Punkt gebracht - die Schlüssel für erfolgreiche Veränderung.

Permanente, offene und ehrliche Kommunikation im ganzen Unternehmen, das rechte Maß an Motivation und die richtigen Ressourcen ausreichend zur Verfügung gestellt durch:

- Professionelles Teambuilding
- Coaching des Managements
- Coaching der Führungskräfte
- Training der Mitarbeiter
- Personalentwicklung
- Kommunikationsmanagement
- offenes und gerechtes Feedback
- gerechtes Vergütungs- und Belohnungssystem
- Ressourcenmanagement

# 4

## Was bedeutet integrales Change-Management

### Integrales Handeln nach Ken Wilber

Wir betrachten und arbeiten mit Unternehmen nach dem integralen Ansatz von Ken Wilber.

In diesem Ansatz wird ein Unternehmen unter folgenden Gesichtspunkte betrachtet, um wirklich alle Bereiche berücksichtigen zu können.

1. Die 4 Quadranten eines Unternehmens
2. Die jeweiligen Bewusstseinssebenen der Mitarbeiter (nach Spiral Dynamics)
3. Die jeweilige Typologien (z.B. Enneagramme, E.S.V.I. etc.)
4. Die Ausprägung der entsprechenden Entwicklungslinien (soziale Kompetenz, Werte, Kognition, driving forces)
5. aktuelle Zustände (Intention, Motivation, Kreativität)

Die 4 Quadranten eines Unternehmens sind:

	Innen	Aussen
Individuum	<b>MENTALITÄT</b> Gedanken Gefühle Intention Motivation	<b>VERHALTEN</b> Wissen Fähigkeiten Skills Auftreten
Kollektiv	<b>KULTUR</b> Werte Visionen Wir-Gefühl Verständnis	<b>FUNKTION</b> Produkte Prozesse Anlagen Strukturen

Quadrantenmodell nach Ken Wilber

**Links oben:** Betrachtet das jeweilige Bewusstsein des Einzelnen

**Rechts oben:** Betrachtet das individuelle Verhalten, Kompetenz und Auftreten

**Rechts unten:** Zeigt das gesamte Aussenbild eines Unternehmens

**Links unten:** Betrachtet das innere System (Organisationskultur - formale und informale Ebene)

Ihr aktuelles „System Unternehmen“ besteht also aus einer bestimmten Ausprägung und Zusammensetzung aller Aspekte aus diesen 4 Quadranten. Und erzielt somit das aktuelle Ergebnis.

Wenn eine Veränderung erfolgreich umgesetzt werden soll, müssen die jeweiligen Aspekte in den 4 Quadranten in ihrer Ausprägung neu definiert und implementiert werden - und zwar parallel in allen 4 Quadranten gleichzeitig.

Eine wichtige Voraussetzung, um mit diesem Modell arbeiten zu können, ist das Verständnis und die Anwendung von Spiral Dynamics, als ein besonders wertvolles Tool für modernes Leadership.

## Spiral Dynamics

...ist ein ein spannendes Modell welches hoch interessant und empfehlenswert ist, im Umgang mit dem Thema Kommunikation und modernes Leadership im Unternehmen.

Da dieses Model besonders einfach in der Umsetzung ist und trotzdem einen großartigen Tiefgang im Verständnis für andere beinhaltet ist es nicht verwunderlich, dass es sich in den letzten Jahren einer enorm wachsender Beliebtheit erfreut.

Im Gegensatz zu den anderen Modellen handelt es sich hier nicht um eine Typologie, sondern um ein Entwicklungsmodell, in dem es vor allem darum geht, zu erkennen, wo Menschen in ihrer Bewusstseins-Entwicklung stehen, was deren Werte sind, welche ihr Denken und Handeln maßgeblich, oft auch automatisch und unbewusst, bestimmen. Diese Kenntnis kann uns helfen, unser Gegenüber besser zu verstehen, uns in sie hineinzusetzen und dementsprechend besser mit ihm kommunizieren und verhandeln zu können.

Das Konzept dieser Theorie wurde von Don Beck und Chris Cowan auf Grundlage der Theorien des Psychologieprofessors Dr. Clare W.Graves entwickelt. Clare Graves' Originaltheorie ist bekannt als „Emergent Cyclic Double-Helix Model of Adult Biopsychosocial Systems Development“ oder einfacher: die Levels of Existence Theory (ELET).

Bei genauer Betrachtungsweise dieses Modells fallen Ihnen eventuell viele Parallelen zur Maslow'schen Bedürfnis-Pyramide auf. Das ist nicht weiter verwunderlich, da Graves im engen Kontakt und kollegialem Austausch mit A. Maslow stand.

Graves' Studien zur Maslow'schen Bedürfnispyramide bestätigten diese jedoch nur zum Teil und waren Anlass für Graves, die Unstimmigkeiten weiter zu erforschen. Graves war der Meinung, dass die menschliche Entwicklung kontinuierlich und nie beendet sei.

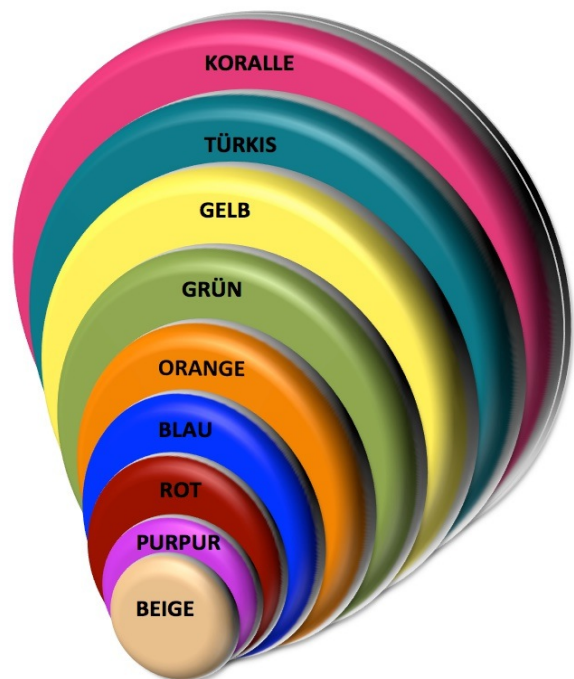
Spätestens jetzt wird klar, dass das Grav'sche Modell keine starre Typologie ist, denn die Menschen entwickeln sich in diesem Modell durch die Ebenen hindurch.

In der Originaltheorie benutzte Graves ein Doppelhelix-Modell, um die Wechselbeziehungen zwischen dem individuellen Erkenntnisvermögen bezüglich der Lebensbedingungen und dem für diese Ebene der psychischen Existenz bestimmenden gedanklichen Werte-Systeme der Individuen zu zeigen.

Beck und Cowan – beides Schüler von Graves - entwickelten daraus ein Werte-Modell der biologischen, sozialen und psychologischen Evolution, das heute unter dem Begriff „Spiral Dynamics“ bekannt ist und auch als gleichnamiges Buch erhältlich ist.

Die Doppelhelix für die zwei interagierenden Kräfte ist in Spiral Dynamics ebenfalls wie bei Graves als Spirale dargestellt (siehe Abb.)

- 9 KORALLE: noch neue unbekannte Ebene  
taucht erst langsam auf
- 8 TÜRKIS: globale, integrale, holistische Sichtweise  
Aufmerksamkeit für die Dynamik der gesamten Erde und Handeln auf Makroebene
- 7 GELB: Flexibilität und wechselndes Fließen  
Flexible Anpassung an Veränderungen mittels vernetzter, umfassender Perspektiven
- 6 GRÜN: Beziehungen  
Wohlbefinden und Konsensbildung haben oberste Priorität, Erforschung des eigenen Inneren
- 5 ORANGE: Erfolgsstreben  
Möglichkeiten erfassen, um das eigene Leben zu verbessern
- 4 BLAU: richtig/falsch  
absoluter Glaube an einen richtigen Weg, Gehorsam gegenüber Autorität. Ordnung schaffen
- 3 ROT: machtvolle Götter  
Macht über sich selbst, andere und die Natur mittels ausbeuterischer Unabhängigkeit
- 2 PURPUR: Ahnengeister  
Stammesordnung und Mystizismus in einer magischen, beängstigenden Welt
- 1 BEIGE: Überlebenswille  
Mit Hilfe der angeborenen Sinnesausstattung am Leben bleiben



Das Modell von Beck und Cowan war ursprünglich für ein Manager-Publikum konzipiert, fand aber wegen der griffigen Beschreibung von Kultur und Psyche des Menschen auch andere Anhänger.

Spiral Dynamics stellt die Entwicklung von Individuen und Gruppen als eine Art evolutionäres Stufenmodell dar, wobei die höheren Stufen alle vorangegangenen niedrigeren Stufen beinhalten. Höher heißt nicht notwendigerweise besser, aber in jedem Fall komplexer.

Das Modell basiert auf der Annahme, dass der Mensch über eine komplexe, anpassungsfähige und kontextabhängige Intelligenz verfügt. Die menschliche Entwicklung

läuft nach diesem Modell über momentan neun Stufen, die sich auf Persönlichkeit, Gesellschaft und Organisationen beziehen.

Die Levels zeigen Wertesysteme und Bewusstheitszustände. Die Spirale ist nach oben offen und zeigt somit die stetige Weiterentwicklung des Wertesystems und der Bewusstseinsentwicklung an.

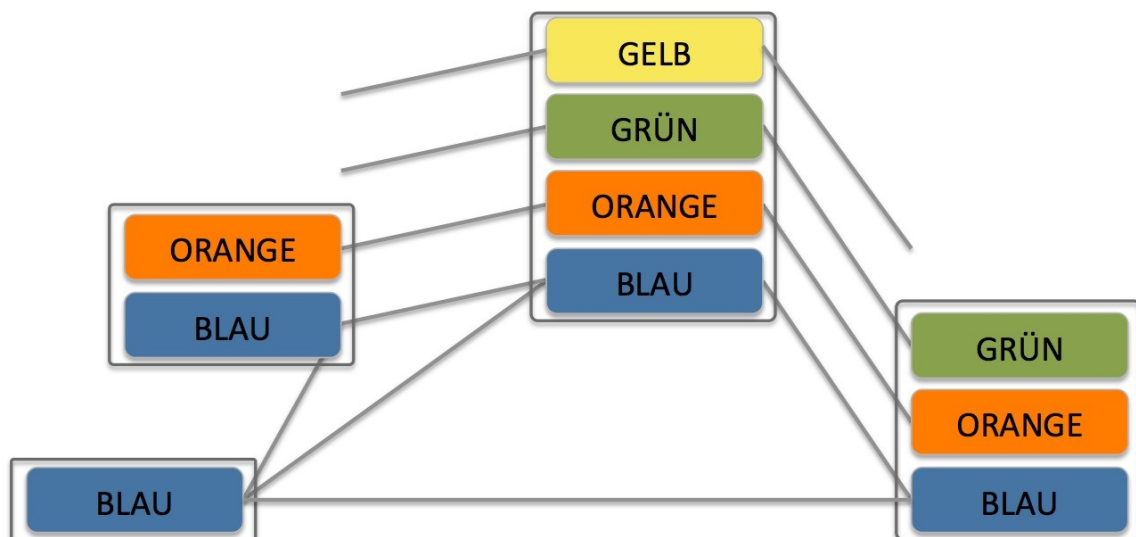
Zentraler Gedanke dabei ist, dass jeder Mensch, jede Gruppe, jede Organisation oder Gesellschaft sich auf einer Stufen befindet und nacheinander die Stufen durchläuft.

**Dieses Modell bietet Ihnen somit die Möglichkeit genau zu erkennen, dass es in Ihrem Unternehmen unterschiedlichste Ebenen gibt, welche diese sind und auf welchen Ebenen sich einzelne Mitarbeiter befinden.**

**Hier ein Kommunikationsbeispiel eines Teams im Unternehmen:**

Verständnis aller Beteiligten ist nur auf der blauen Ebene möglich!

Das ist der kleinste gemeinsame Nenner. Ansonsten reden GELB, GRÜN, ORANGE und BLAU oftmals aneinander vorbei. Eine „gelbe“, „grüne“ oder „orangefarbene“ Führungskraft sollte das Talent haben, so zu kommunizieren, dass sie alle darunterliegenden Ebenen erreicht.



Kenntnisse in Spiral Dynamics ermöglichen vor allem in Change-Prozessen ein wesentlich leichteres und widerstandsloseres Vorankommen.

Gleichzeitig können Sie hier anhand dieses Modells erkennen, wo Ihre Unternehmenskultur ihren Schwerpunkt hat. Warum sie oftmals genau so agiert, wie sie agiert und was beachtet werden kann.

Wertorientierung	Bewußtsein	Organisationsstruktur
<b>KORALLE</b>	<b>noch neue unbekante Stufe</b>	
<b>TÜRKIS</b>	<b>Holistisch - Integral</b>	„UNIVERSALITÄT“ Eine ganzheitliche Denkkultur, welche die Auffassung vertritt, dass alles miteinander vernetzt ist. Netzwerkgedanke – global agierende virtuelle Gemeinschaften.
<b>GELB</b>	<b>Systemisch</b>	„LERNEN“ Der Fokus dieser Kultur liegt auf „Persönlichkeitsentwicklung, sich Wissen anzueignen und permanente Bereitschaft zur Veränderung.“ Die Organisation ist im allgemeinen flexibel, denkt systemisch und hat eine klare Ausrichtung.
<b>GRÜN</b>	<b>Kommunikativ</b>	„BEZIEHUNG“ Eine Kultur, welche ihren Fokus auf dem Aufbau einer Gemeinschaft hat, welche auf Toleranz, Annahme von unterschieden und Vielfalt ausgerichtet ist. Miteinander teilen und Fürsorge füreinander werden betont.
<b>ORANGE</b>	<b>Freiheit &amp; Wohlstand</b>	„LEISTUNG“ In dieser Kultur sind erfolg und Erlebnisse wichtig. Fokus liegt darauf unternehmerisch, pragmatisch das zu tun, was es braucht um den Job zu erledigen.
<b>BLAU</b>	<b>Wahrheit</b>	„KONFORMITÄT“ Die Organisation wertschätzt Ordnung, Stabilität, Gehorsam gegenüber der Autorität und das Beachten von Regeln und Vorschriften. Der Schwerpunkt liegt auf der Aufgabe, nicht auf der Person.
<b>ROT</b>	<b>Macht</b>	„KONTROLLE“ Der Schwerpunkt liegt auf Energie, Macht und die Konkurrenz zu schlagen (und oftmals gibt es einen hohen Grad an interner Konkurrenz).
<b>PURPUR</b>	<b>Sicherheit</b>	„SCHUTZ“ Der Schwerpunkt liegt auf der Pflege der Beziehungen innerhalb der Gruppe, welche Sicherheit, Wärme, Schutz, Unterstützung und Führung bietet.
<b>BEIGE</b>	<b>Existenz</b>	„ÜBERLEBEN“ Fokus liegt darauf, den Tag zu überstehen. Natürliches und instinkthafes Verhalten.

Integrale Kommunikation und Berücksichtigung des Spiral Dynamics Modells sind oftmals ein Garant für erfolgreiche Change Prozesse.



Zusätzlich können fundierte Kenntnisse im Unternehmen von der Akquise, bis zur Selektierung von Zielgruppen, der gezielten Targetierung im Marketing bis hin zum Konfliktmanagement eingesetzt werden.

Mit Spiral Dynamics verfügen Sie über ein Tool, das es Ihnen erlaubt, sowohl Mitarbeiter, wie Kunden, Lieferanten oder Shareholder auf deren Ebenen umfassend zu verstehen. Somit schaffen Sie die Voraussetzung für eine maximal erfolgreiche Kommunikation.

Letztendlich ist maximale Kommunikation nur aus einer integralen Sichtweise möglich und somit das einzige Werkzeug, um Menschen nachhaltig führen zu können.

# 5

## Schlußwort

Das Sprichwort: „Krise als Chance“ trifft wohl nirgends so sehr zu wie in Change-Prozessen von Unternehmen.



Eine perfekte Vorbereitung ist allerdings der Schlüssel dazu.

Wir hoffen, dass wir Ihnen mit diesem Ebook einen näheren Einblick in die Dinge geben konnten, was Sie erwarten wird, wenn Sie die Notwendigkeit erkannt haben in Ihrem Unternehmen einen größeren Veränderungsprozess umzusetzen.

Wenn Sie gemeinsam mit uns erarbeiten wollen, wo der Veränderungsgrad und die Notwendigkeit in Ihrem Unternehmen genau in Ihrem Unternehmen derzeit genau liegt, dann setzen Sie sich gerne mit uns direkt für ein unverbindliches erstes Orientierungsgespräch in Verbindung.

Telefonisch unter **08192- 9987389** oder über unsere Webseite:

[www.Die-Chefberater.de](http://www.Die-Chefberater.de)