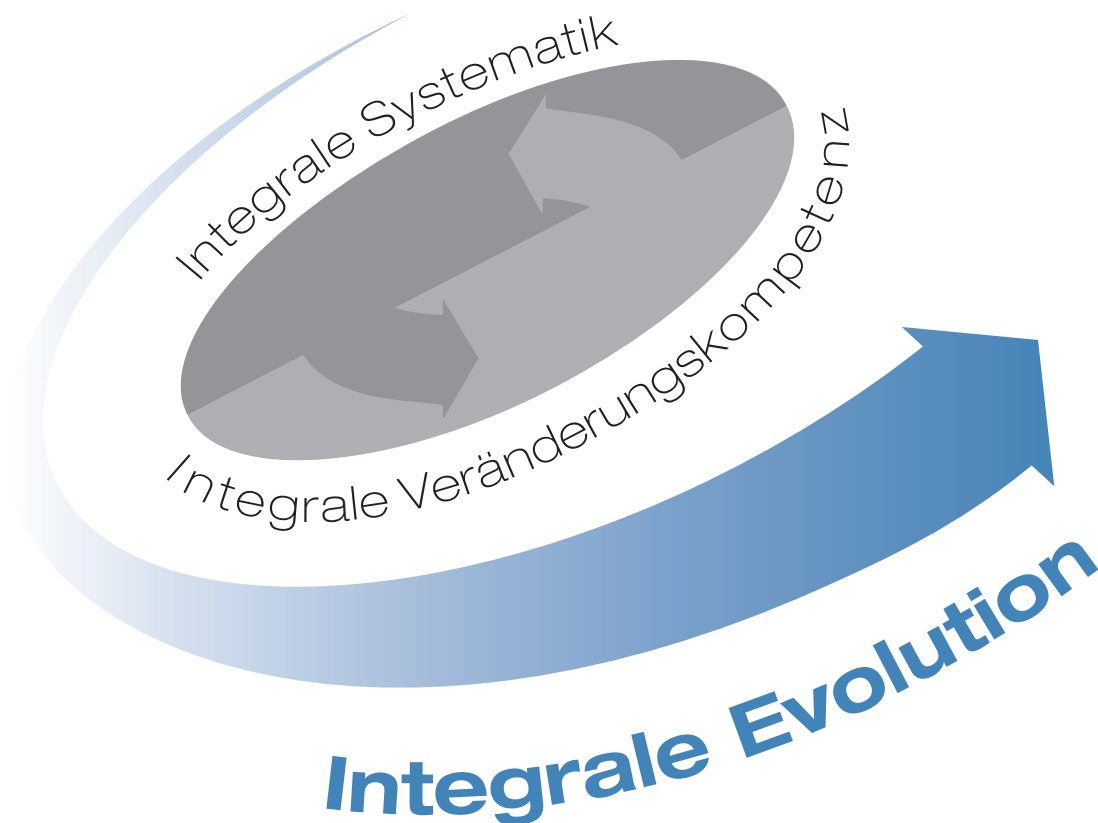




Integral Change

Eine Methode für Organisations- und Persönlichkeitsentwicklung

Barbara Kuchler und Gerhard Klein



Integrale Evolution

Balancierte Entwicklung zwischen Reife und Herausforderung

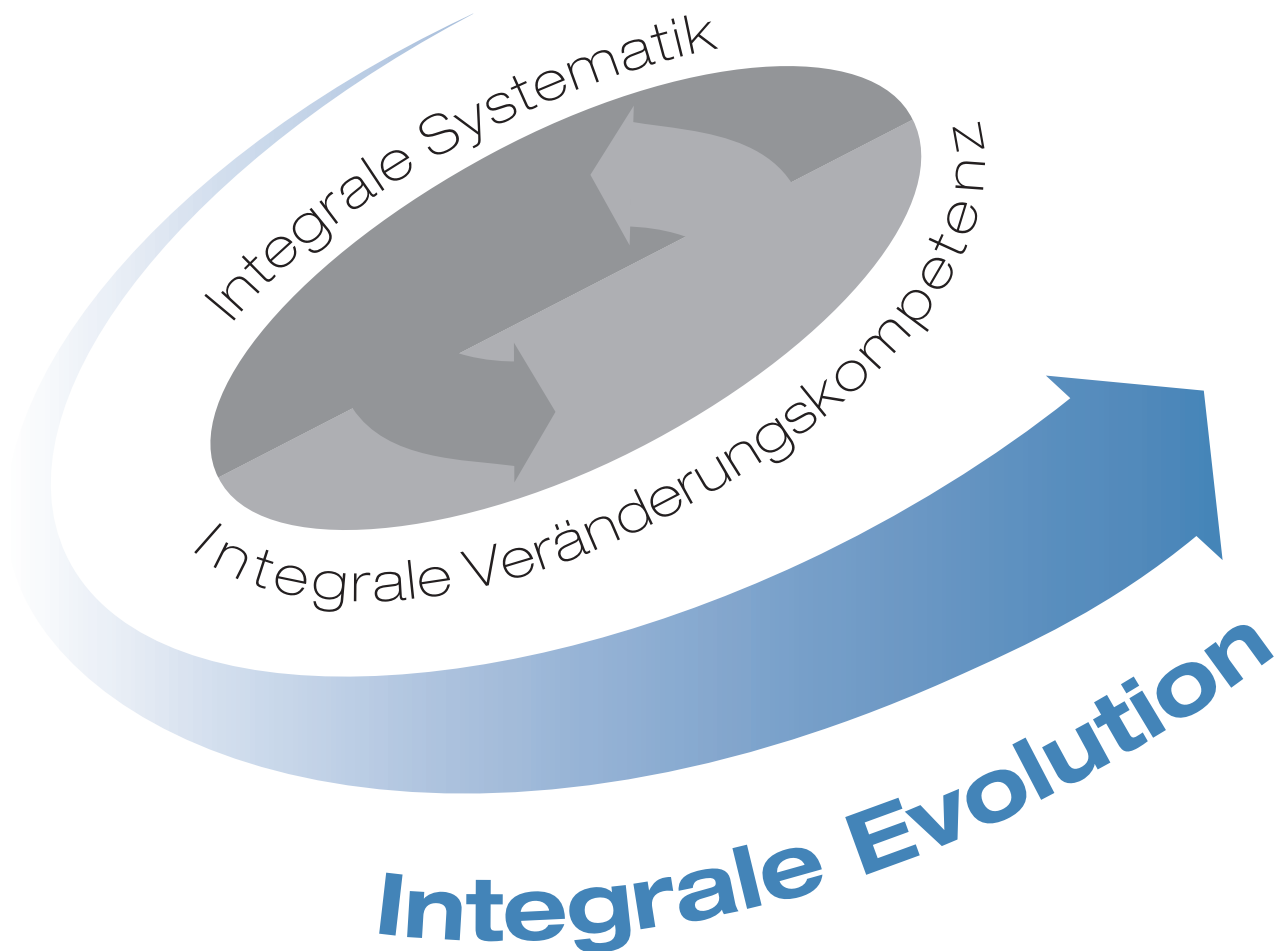
Integrale Systematik

Die Unternehmenslandkarte
Die Veränderungstopographie
Der Veränderungsprozess

Integrale Veränderungskompetenz

Wahrnehmung - Interpretation - Intervention

1. Integrale Evolution



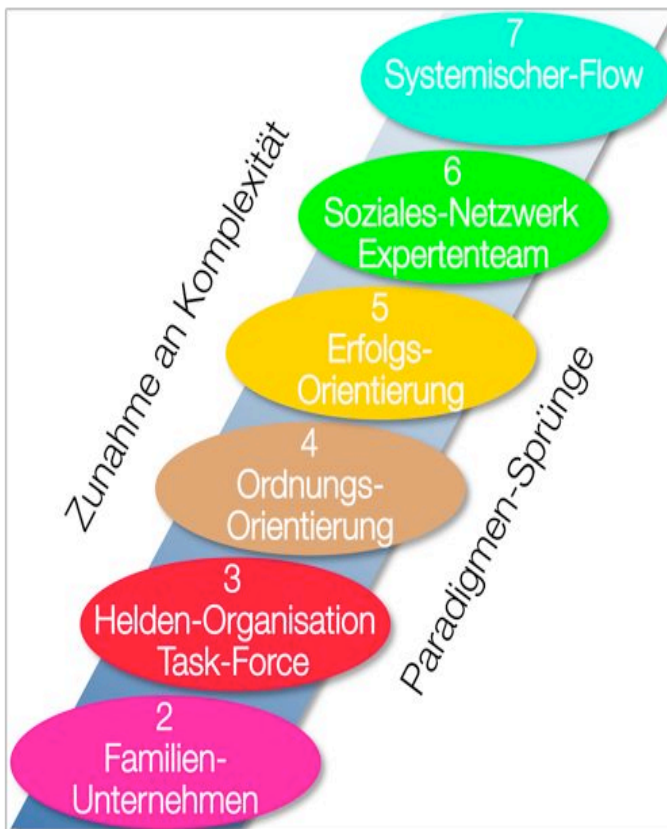
Integral Change ermöglicht nachhaltige Unternehmens-Evolution anstelle von mühsamen und nervenaufreibenden Veränderungsprojekten. Dank der integralen Systematik und der dazu passenden Veränderungsbegleitung wird die organisationale Reife des Unternehmens optimal auf die zu bewältigende Komplexität von Markt und Aufgabenstellung abgestimmt. Das Unternehmen bewegt sich mehr und mehr im Flow-Kanal. Dies bedeutet:

- eine optimale Entfaltung der Unternehmenskräfte
- eine immer raschere Bewältigung von neuen Herausforderungen
- evolutionäre Entwicklung der organisationalen Reife

1.1 Die organisationalen Entwicklungsstufen

Die zunehmende Komplexität von Markt und Aufgabenstellungen kompensiert eine Organisation in erster Linie mit „mehr vom Selben“. So wird eine starke Führungspersönlichkeit auf wachsende Anforderungen meist mit einer Verstärkung ihrer Führungsbemühungen antworten. Wer schon mehrere solcher „Wachstumsphasen“ erlebt hat, weiss, dass das bis zu einem gewissen Grad sehr gut funktioniert. Aber er weiss auch, dass dieser Art des „Lernens“ auch Grenzen gesetzt sind. Solche Grenzen können sich in Kundenreklamationen, Burnout, einer hohen Fehlerquote, steigendem Krankheitsstand, schlechtem Service und anderen unangenehmen Störungen zeigen. Nimmt die Unternehmensleitung hingegen die Firmensituation klar wahr, kann sie den notwendigen „Paradigmenprung“ rechtzeitig umsetzen und so die Krise in eine Chance verwandeln.

Ein Paradigmenprung bedeutet, dass das Unternehmen der gewachsenen Komplexität mit neuen organisatorischen Mitteln und einer neuen Form von Problembewältigung/ Lösungsfindung begegnet.



Beispiele, mit welchen „organisatorischen Mitteln“ und Paradigmen eine Organisation ihre Aufgaben entsprechend ihrer Entwicklungsstufe bewältigt:

- Die Heldenorganisation funktioniert dank einer starken Führung und Mitarbeitenden, die sich gerne an die klaren Vorgaben ihres Chefs halten.
- Die Ordnungsorientierung funktioniert dank klarer Regeln, Struktur und Ordnung. Es ist klar beschrieben, wer was wann wie zu tun hat.
- Die Erfolgsorientierung lebt von klaren, ehrgeizigen Zielen. Die Mitarbeitenden haben bezüglich des Wie's viel Handlungsspielraum.
- Das Expertenteam funktioniert über eine hohe Sozialkompetenz der Teammitglieder. Alle ziehen am gleichen Strick, um die gemeinsamen Ziele zu erreichen.

Je höher die Reifestufe der Organisation ist, um so höher ist die Komplexität, die ein Unternehmen bewältigen kann.

In der Realität gibt es in einem Unternehmen oft gleichzeitig widersprüchliche und gegenläufige Paradigmen (Entwicklungsstufen). So kann es sein, dass, kurz nachdem man mit dem Chef sehr ehrgeizige Einzelziele vereinbart hat, die gleichen Mitarbeitenden im Rahmen einer Teamentwicklung dazu aufgefordert werden, sich nun mehr für das Team als für die eigenen Ziele zu engagieren.



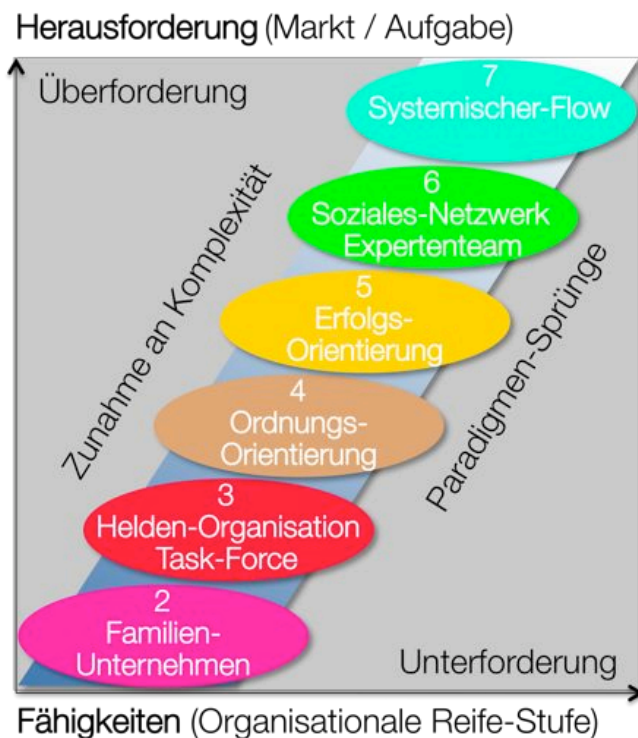
1.2 Der organisationale Flow-Kanal



Sind die Entwicklungsstufen des Unternehmens nicht optimal auf die Herausforderungen von Markt und Aufgabenstellung abgestimmt, befindet sich das Unternehmen permanent im Unter- oder Überforderungsmodus. Beides führt zu Störungen, Burn-out, Frustration, Fehlleistungen und viel Energieverschwendung. Gleichzeitig gehen Entwicklungsprojekte nur sehr mühsam voran und erleben oft unerklärliche Verzögerungen und Rückschläge.

Gelingt es, die organisationale Reife optimal mit den aktuellen Herausforderungen zu synchronisieren, so gerät das Unternehmen in den Flow-Kanal. Die aktuellen Aufgaben werden mit Leichtigkeit bewältigt und gleichzeitig findet eine **evolutionäre Weiterentwicklung** statt.

1.3 Evolutionäre Entwicklung im Flow



Bei einem Unternehmen im Flow-Kanal sind Herausforderungen und organisationale Reife optimal aufeinander abgestimmt. Dadurch ist eine hohe Leistungsfähigkeit mit gleichzeitiger evolutionärer Weiterentwicklung möglich.

Klarheit über die anzustrebende Reife-Stufe hilft, die Kräfte zu bündeln. Es gibt:

- Eine gemeinsame Sprache
- Ein gemeinsames Verständnis der Situation
- Eine gemeinsame Sicht auf die „Hebelpunkte“ der Entwicklung
- Einen gemeinsamen „Willen“

Das Ergebnis:

- Gute Produkte und Dienstleistungen
- Zufriedene Kunden
- Hohe Überlebensfähigkeit des Unternehmens
- Zufriedene Mitarbeitende

1.4 Unterschied zu anderen Veränderungsmodellen

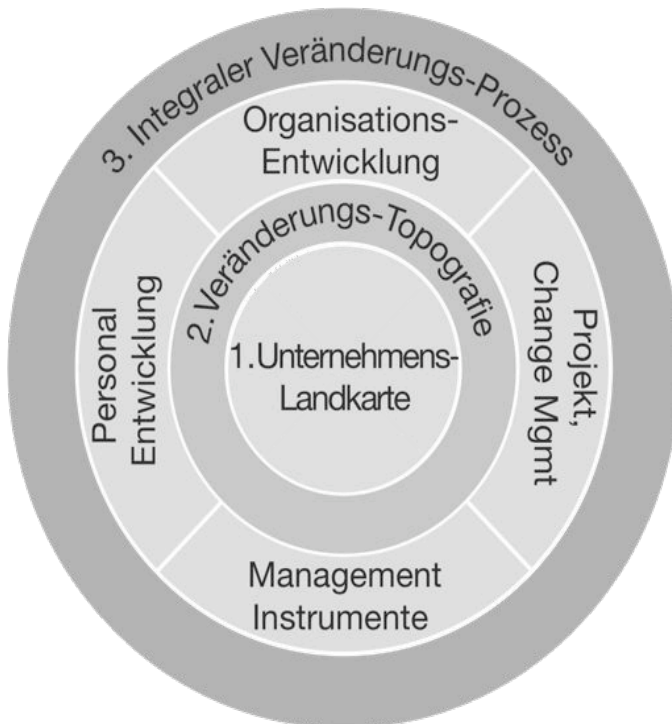
Übliche Veränderungskonzepte:

- Ein Veränderungskonzept wird in mehreren Firmen erfolgreich angewendet.
- Das Veränderungskonzept findet Eingang in die Beratungspraxis / Hochschulen / Literatur.
- Das Veränderungskonzept wird durch andere Menschen als die „Erfinder“ oder in komplett anderen Situationen angewendet.
- Bei der Implementierung des Veränderungskonzeptes fragt man sich dann plötzlich, warum es in dieser Firma wenig Erfolg zeigt. Man hat es doch genau gleich gemacht wie bei einer anderen Firma.

Integral Change:

- Der Reifegrad des Unternehmens wird optimal auf die Herausforderungen abgestimmt.
- Gleichzeitig wird darauf geachtet, dass der aktuelle Entwicklungsschritt für das Unternehmen verkraftbar ist.
- Basierend auf diesen beiden Erkenntnissen werden die individuellen Entwicklungsmassnahmen abgestimmt.
- Das führt dazu, dass der aktuelle Massnahmenmix:
 - optimal auf die Herausforderungen (Markt, Aufgabenstellung) des Unternehmens abgestimmt ist
 - für die Unternehmung aktuell verkraftbar ist
 - dass die Massnahmen untereinander hoch kompatibel sind und sich gegenseitig ergänzen
- Die Veränderungen gehen sehr viel einfacher und geschmeidiger von statten, weil sie aus der Situation heraus „logisch“ sind.

2. Die integrale Systematik



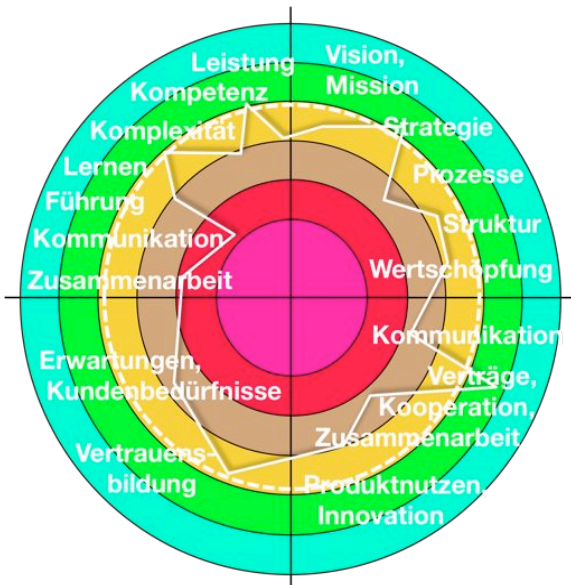
Die Kernelemente der integralen Systematik:
Die integrale Unternehmenslandkarte zeigt die aktuellen Reifegrade der unterschiedlichen Unternehmenselemente inklusive deren Über- und Unterforderungen an.
Die Veränderungstopografie ermöglicht einen klaren Blick auf die anstehenden Herausforderungen der Entwicklungsreise. Gleichzeitig gibt die Veränderungstopografie Auskunft darüber, ob die Vorbereitungen für die anstehende Veränderung ausreichen.
Der integrale Veränderungs-Prozess beinhaltet die eigentliche Veränderung und deren Steuerung und Überwachung.

Aus unserer Sicht ist es eine unerlässliche Voraussetzung, die Schritte 1 – 2 (Unternehmenslandkarte, Veränderungstopografie) zu durchlaufen, bevor konkrete Projekte und Massnahmen in den Bereichen Management Instrumente, Projekt/Change Management, Organisationsentwicklung und Personalentwicklung aufgesetzt werden.

Oft wird in den konventionellen Ansätzen dieser Schritt versäumt. Zwar sind Bemühungen erkennbar, fachübergreifend zu arbeiten. In der Praxis sind diesen Bemühungen aber oft Grenzen gesetzt, da es an der konsequenten Umsetzung der zusätzlichen Perspektiven fehlt. Meist ist es den herausragende persönliche intuitive Fähigkeit eines Einzelnen zu verdanken, wenn ein „besserer“ Massnahmenmix gefunden wird.



2.1 Die integrale Unternehmenslandkarte

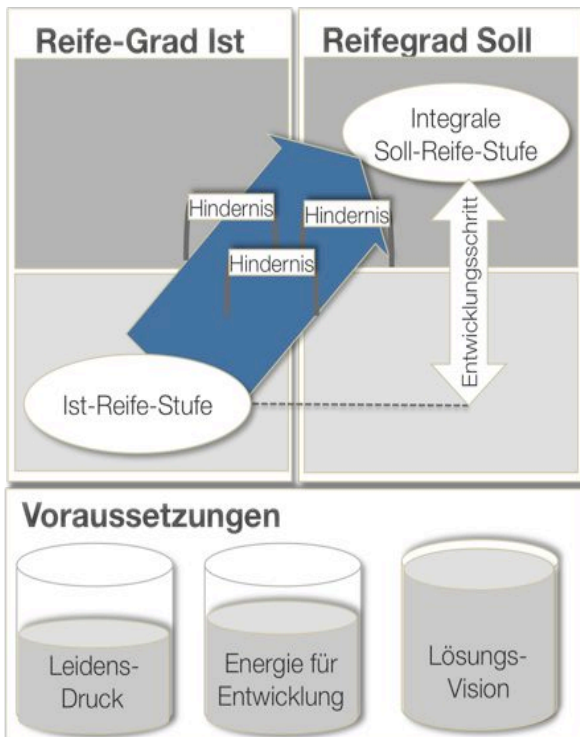


Im Rahmen einer „Makro-Diagnose“ werden systematisch alle relevanten Elemente des Unternehmens analysiert. Die integrale Systematik stellt dabei sicher, dass alle wesentlichen Aspekte Beachtung finden, ohne dass sich die Beteiligten in den Details verlieren.

Als Resultat entsteht eine authentische Unternehmenslandkarte, welche die Innen- und Aussensicht des Unternehmens greifbar darstellt. Auf dieser Landkarte sind der Ist- und der Soll-Zustand vermerkt. Aus der Landkarte können die Hebel identifiziert werden, die mit möglichst wenig Energieeinsatz ein Maximum an Ergebnis erzielen.

Mit Hilfe dieser Karte ist es allen Beteiligten möglich, sowohl „den Wald und gleichzeitig die Bäume“ zu sehen.

2.2 Die integrale Veränderungstopographie



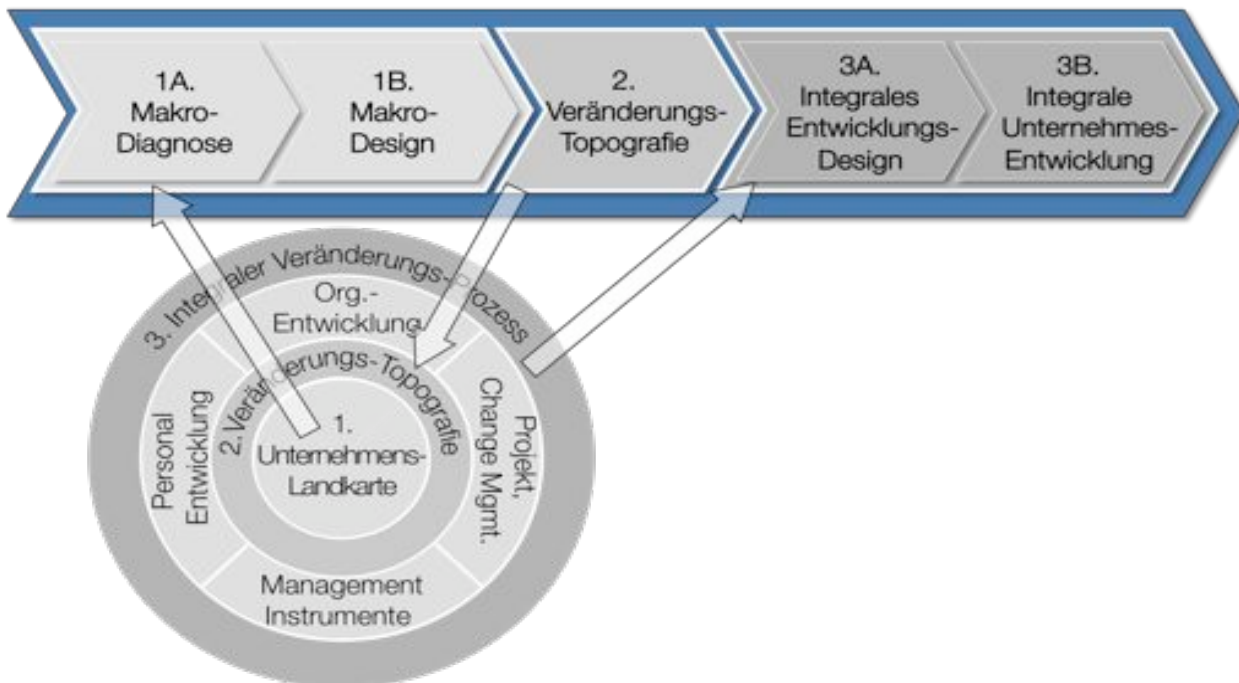
Die integrale Veränderungstopographie zeigt die Anforderungen der bevorstehenden „Veränderungsreise“ auf. Geographisch gesprochen:

- wie hoch sind die „Veränderungshügel und – Berge“, die zu überwinden sind?
- Genügt die „Ausrüstung“?
- Ist die Organisation fit genug für diese „Veränderungsreise“?
- Was muss unbedingt vor Antritt der „Reise“ unternommen werden, damit sie ein Erfolg wird?

Nach einer solch vorausschauenden Vorbereitung – die für jeden Bergsteiger und Alpinisten ein Selbstverständnis ist – gewinnt die Entwicklungsreise eine sehr hohe Erfolgswahrscheinlichkeit.

Genau wie Bergsteiger und Alpinisten sich genauestens auf Touren vorbereiten, kann sich das Unternehmen nun auch auf die anstehende Entwicklung vorbereiten und damit die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöhen.

2.3 Der integrale Veränderungsprozess



Auf Basis der integralen Unternehmenslandkarte und der Veränderungstopografie kann nun der integrale Veränderungsprozess strukturiert und umgesetzt werden.

Der integrale Veränderungsprozess ist ein „Meta-Prozess“ der alle Entwicklungsenergien im Unternehmen bündelt und ausrichtet. Die integrale Unternehmenslandkarte zeigt:

- mit welchen Paradigmen (= Entwicklungsstufen) das Unternehmen optimal auf die Herausforderungen abgestimmt wird
- den Weg vom Ist- zum Sollzustand
- die Punkte, an welchen am Besten die Hebel der Veränderung angesetzt werden sollen

Jetzt sind alle Veränderungsspezialisten gefordert, zur Unternehmenslandkarte ihre konkreten Entwicklungsvorschläge zu formulieren.

Bei der Planung der nun durchzuführenden Projekte legen wir grossen Wert auf die Einbindung des bereits im Unternehmen vorhandenen Know-Hows. Alle relevanten Personen/ Entscheidungsträger werden in diesen Prozess eingebunden, um sowohl die Akzeptanz als auch die Durchführbarkeit der Projekte sicher zu stellen.

Mit diesem Vorgehen stellen wir sicher, dass sich die angestrebten Massnahmen aus unterschiedlichen Fachgebieten optimal ergänzen, weil sie alle das gleiche Paradigma bedienen. Dadurch wird vermieden, dass sich die verschiedenen Fachspezialisten mit Massnahmen, die aus unterschiedlichen Entwicklungsstufen stammen, gegenseitig ins Abseits stellen.

Kontinuierliches Evaluieren der laufenden Fortschritte gegenüber den definierten Zielen und Messpunkten sind Teil des integralen Veränderungsprozesses.

3. Die integrale Veränderungskompetenz



3.1 Die integrale Wahrnehmung der Situation

Die integralen Veränderungsbegleiter sind in der Lage unterschiedlichste Perspektiven einzunehmen und diese miteinander in Beziehung zu setzen. Dazu gehört unter anderem das Erkennen der **mentalen Modelle** einer Organisation und ihrer Individuen und die damit verbundenen „begrenzenden Muster“.

Mit grossem Einfühlungsvermögen nehmen sie zwischenmenschliche Stimmungen seismographisch wahr. Sie erkennen bestehende Widerstände und Blockaden auf der emotionalen Ebene und wissen diese konstruktiv in den Entwicklungsprozess einzubeziehen.

3.2 Transparenz und tieferes Verstehen

Eine der anspruchsvollsten Aufgaben der integralen Veränderungsbegleiter ist das Sichtbarmachen von tiefer liegenden Mustern (systemisch, zirkulär, Regelkreise etc.) sowohl auf der mentalen, sachlichen als auch zwischenmenschlichen Ebene. Mit Hilfe dieser Mustererkennung unterstützen sie das Management und die verschiedenen Entwicklungsexperten, der vorhandenen Komplexität zu begegnen und die entscheidenden Entwicklungshebel frei zu legen.

3.3 Wirkungsvolles Handeln

Die integralen Veränderungsexperten unterstützen Perspektivwechsel und machen passende Angebote für die Erweiterung von Wirklichkeitskonstruktionen (persönliche Wahrnehmung der Umwelt, persönliche Wirklichkeit, Beeinflussung seines Umfeldes durch das eigene Interpretieren der Welt). Gleichzeitig zeigen sie viel Verständnis für die verschiedenen Widerstände und emotionalen Reaktionen. Sie unterstützen die persönlichen Entwicklungsprozesse mit viel Empathie und Herzlichkeit. Sie zeigen immer wieder Handlungspunkte für eine positive Veränderung auf. Sie erkennen und unterstützen im System diejenigen, die mutig mit den Veränderungen voran gehen.

4. Die integrale Persönlichkeitsentwicklung

4.1 Vom Subjekt zum Objekt

Der Schweizer J. Piaget beschrieb den (kognitiven) Entwicklungsprozess des Kindes als ein Prozess vom totalen Subjekt zu mehr und mehr Objekt. Das bedeutet konkret: zuerst ist das Kind mit seiner Umwelt verschmolzen. Es kann nicht zwischen sich, seiner Mutter, seinem Spielzeug etc. unterscheiden. Alles ist Subjekt ... und somit subjektiv. Schrittweise lernt es, zuerst seine Reflexe (Bewegungen, Empfindungen) wahrzunehmen (= zu objektivieren), dann folgen die Impulse, die Bedürfnisse etc. Dieser Prozess setzt sich im idealen Fall im Jugend- und Erwachsenenalter fort: wir objektivieren die zwischenmenschliche Beziehung, die Eigenidentität etc. Jeder dieser Entwicklungsschritte ist mit einer kleineren oder grösseren Krise verbunden: bei jedem dieser Schritte geben wir ein altes Ich auf (z.B. das Ich, das mit seiner Wahrnehmung der Innen- und Aussenwelt verschmolzen ist) um ein neues Ich (ein Ich, das zwischen den verschiedenen Zuständen eines Objektes in der Innen- und Aussenwelt unterscheiden kann) aufzubauen. Bei jedem Schritt wird das „Ich“ ein Anderer / eine Andere – aber auch die Welt (= Wirklichkeitskonstruktion) verändert sich.

Robert Kegan und Michale Commons haben das berühmte Piagetsche Modell inzwischen auf der Erwachsenenstufe fortgesetzt. Gleichzeitig haben diverse andere Forscher die Stufenentwicklung anderer „Entwicklungslinien“ erforscht. Daraus lässt sich eine Landkarte der Persönlichkeitsentwicklung ableiten.

4.2 Das „Ich“ und die „Welt“ einer integralen Persönlichkeit

Diese kurze Beschreibung der Theorie soll eine Ahnung ermöglichen, worum es beim Entwicklungsprozess zu einer integralen Persönlichkeit geht. Am Ende dieses Prozesses haben wir einen Menschen vor uns, der sein Subjekt zu objektivieren weiss:

- Dieser Mensch kann praktisch seine gesamte Verflechtung mit der Welt wahrnehmen, beobachten und beeinflussen.
- Er unterscheidet kaum noch zwischen „Licht-“ und „Schattenseiten“ und projiziert darum kaum Schattenseiten in die Welt (sprich: er erkennt, dass er genauso über „schädigende“ wie über „hilfreiche“ Impulse verfügt).
- Er verfügt über eine hohe Autonomie, weil er bewusst entscheiden kann, ob er sich beispielsweise in einer Situation egoistisch oder altruistisch verhalten will.
- Er nimmt die Welt gleichzeitig aus vielen Perspektiven wahr.
- Er sieht, wie das Denken eines Menschen seine Welt mitkonstruiert: z.B. erkennt er, wie der Satz „die Welt ist ein unfreundlicher Ort“ das Verhalten eines Menschen in der Welt so beeinflusst, dass die Welt diesem Menschen seinen Satz automatisch bestätigt.

Der Kultur-Philosoph J. Gebser beschrieb die Integrale Persönlichkeit als diaphan. Er meint damit, dass bei einem Menschen, der die Integrale Entwicklungsstufe erreicht hat, die „Eigenschaften“ aller darunterliegenden Entwicklungsebenen „durchscheinen“. Die Persönlichkeit ist und wirkt dadurch sehr glaubwürdig, integer, ausgewogen und „ganz“.

Eine integrale Persönlichkeit betrachtet die Probleme der Welt mit vielen querdenkerischen und kreativen Impulsen und ist so in der Lage, „Lösungen“ zu finden, wo Andere schon lange aufgegeben haben.

5. Die integralen Leistungen

Integral Change ist in **erster Linie ein umfassendes Metamodell der Unternehmens- und Persönlichkeitsentwicklung**, welches praktisch jede andere Entwicklungsmethodik integriert.

Darüber hinaus ist Integral Change....

- ... ein umfassendes integrales Konzept
- ... eine Ausbildung für Veränderungsexperten
- ... ein Beratungsangebot für Unternehmen und Organisationen
- ... ein Beratungsangebot für die Persönlichkeitsentwicklung
- ... ein umfassendes Lizenzsystem für Beraterinnen und Berater:
 - ... Dokumentation, Präsentationen, Internes Wikipedia
 - ... Umfassende Werkzeuge
 - ... ein unterstützendes, ressourcenreiches Beraternetzwerk
 - ... eine Marke
 - ... ein Internetauftritt
 - ... schlanke technische Hilfsmittel (Gemeinsame Plattform, Datensicherung etc.)
 - ... und es wird laufend mehr...
- ... Ebenen-Tests für Einzelpersonen (inkl. Tests für ungenutzte Potentiale ... sprich Schattenseiten)
- ... Ebenen-Test für Unternehmen und Organisationen
- ... eine Firma mit vielen Partnern, die das System laufend weiter entwickeln

6. Weitere Informationen und Kontakte

Weitere Informationen sind auf unserer Home-Page zu finden: www.integral-change.com.

Gerne erteilen wir auch persönliche Auskünfte:

Barbara Kuchler
Gerhard Klein

Im Langenhart 3
CH-8266 Steckborn

Tel. +41 52 246 10 25

e-Mail: info@integral-change.com