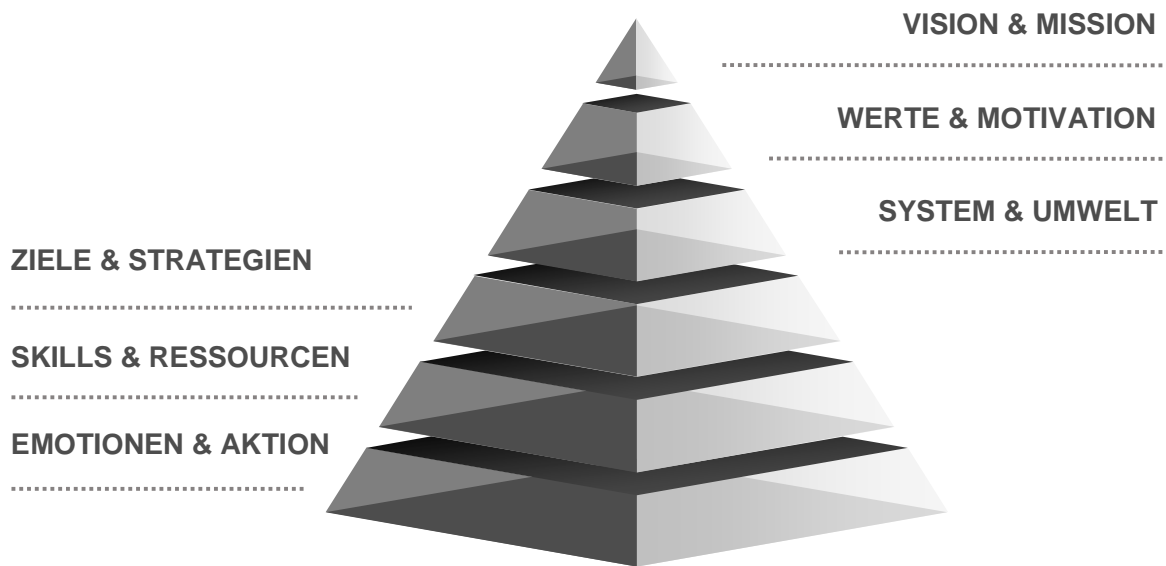


ARBEITSTOOL FÜR VERÄNDERUNGSPROZESSE

*„Wir können ein Problem nicht auf jener Ebene lösen,
auf der es entstanden ist!“*
Albert Einstein



I. Vision & Mission: Sinn, Zugehörigkeit, Beitrag

Unternehmen: Was ist der übergeordnete Sinn des Unternehmens (Sinn)? Zu welchem „übergeordneten Ganzen“ fühlt sich das Unternehmen zugehörig (Zugehörigkeit)? Warum, für wen und für was soll das Unternehmen überhaupt existieren (Vision)? Welches ist der Kernauftrag des Unternehmens (Mission)? Welche firmeninternen „Bilder“ repräsentieren diese Vision und Mission?

Einzelperson: Was ist mein Sinn? Zu welchem „übergeordneten Ganzen“ fühle ich mich zugehörig? Zu welcher übergeordneten Gruppe fühle ich mich zugehörig? Was ist mein Beitrag zu diesem „Ganzen“ (Vision)? Welches ist meine „Mission“ / mein „höherer Lebensauftrag“? Welche inneren „Bilder“ repräsentieren diese Vision und Mission?

II. Werte & Motivation: Prinzipien, Überzeugungen, Beweggründe

Unternehmen: Was sind die Werte, Überzeugungen und Prinzipien des Unternehmens? Wie kann man die Firmenkultur beschreiben? Welches sind die Firmenleitbilder? Welche Geschichten, Anekdoten, Artefakte, „Helden und Bilder“ prägen das Unternehmen? Was treibt das Unternehmen an, das zu tun, was es tut?

Einzelperson: Was sind meine Werte, Überzeugungen, Prinzipien? Welches ist meine Lebensrolle? Welche Bilder repräsentieren meine Werte, Überzeugungen und Prinzipien? Welche Geschichten, Anekdoten, Artefakte „Helden und Bilder“ prägen mich? Was treibt mich an das zu tun, was ich tue?

III. Systeme & Umwelt: Systemische Beschreibung

Unternehmen: Welches ist das wirtschaftliche Umfeld und der relevante Markt des Unternehmens? Wer sind die Stakeholder und was erwarten sie? Was sind die ökonomischen, rechtlichen und sozialen Rahmenbedingungen? Wie beschreibt die relevante Umwelt das Unternehmen? Welche „Bilder“ erzeugt das Unternehmen gegen aussen?

Einzelperson: In welchem System - berufliches, gesellschaftliches, familiäres, privates System - befinde ich mich? Welches sind die Verhaltenserwartungen in dieser Umgebung? Wie beschreibt das soziale Umfeld mich? Welche „Bilder“ haben meine Mitmenschen von mir?

VI. Ziele & Strategien: Konkrete Ausrichtung, Strategie und Taktik

Unternehmen: Welches sind die konkreten Aufgaben und Ziele des Unternehmens? Wie sollen die Aufgaben gelöst und die definierten Ziele erreicht werden? Welches ist die Unternehmensstrategie? Wie geht das Unternehmen taktisch vor?

Einzelperson: Welches sind meine konkreten Aufgaben und Ziele? Wie erreiche ich diese Ziele? Welches ist meine Strategie? Wie gehe ich taktisch vor?

V. Skills & Ressourcen: Fähigkeiten und Instrumente

Unternehmen: Mit welcher Organisation (Struktur und Prozesse), mit welchen Mitarbeitern (Humankapital: Kompetenzen, Fähigkeiten, Potential) und mit welchen finanziellen Ressourcen, Tools und Technologien erledigt das Unternehmen seine Aufgaben und erreicht es seine Ziele?

Einzelperson: Wie erledige ich meine Aufgaben und wie erreiche ich meine Ziele? Mit welchen Ressourcen, Potentialen, Kompetenzen und Instrumenten?

VI. Emotionen & Aktion: Gefühle, Stimmungen und einzelne Handlungen

Unternehmen: Wie verhält sich das Unternehmen im relevanten Markt? Wie agiert und reagiert es? Wie ist die emotionale Grundstimmung unternehmensintern? Mit welchen Emotionen reagiert der relevante Markt auf das Unternehmen?

Einzelperson: Wie verhalte ich mich in der jeweiligen Rolle (Beruf, Privat)? Was tue ich in der konkreten Situation? Wie fühle ich mich dabei?

Mit dem Arbeitstool können komplexe Prozesse und „Probleme“ analysiert und verändert werden!

Die Ebenen sind zwar hierarchisch gegliedert. Sie beeinflussen sich jedoch gegenseitig. Erfolgreiches Handeln steht im Einklang mit allen Ebenen. Besteht kein Einklang, sabotieren sich die einzelnen Ebenen gegenseitig. Eine Veränderung bewirkt immer auch Änderungen auf anderen Ebenen. Es muss bei einem Problem auf einer Ebene immer auch auf nächst höherer Ebene (oder noch höheren!) interveniert werden.

1. Analyse: Durch Überprüfen der einzelnen Ebenen kann lokalisiert werden, wo Defizite vorhanden sind und wo eine Veränderung stattzufinden hat.
2. Intervention: Durch spezifische Massnahmen kann interveniert werden. Die Intervention führt zu neuen Informationen und wirkt sich auf die anderen Ebenen aus.
3. Überprüfung und Nachkorrektur: Die Auswirkungen der Änderungen können wiederum lokalisiert und bei Bedarf (nach-) korrigiert werden (Feedback-Schleife).

Konkrete Anwendungen / Beispiele

Das Tool kann sowohl für die Analyse von Unternehmen als auch für die Analyse von Einzelpersonen und deren Ziele/Verhaltensweisen etc. verwendet werden. Insbesondere dient es auch zur Analyse von „Kombinationen“. D.h. es kann auch geprüft werden, ob jemand zu einem Unternehmen passt oder nicht. Mit dem Arbeitstool lassen sich verschiedenartige Prozesse strukturiert analysieren. Es kann mit dem gleichen Arbeitsinstrument sowohl eine individuelle Karriereplanung als auch ein Change-Prozess auf Unternehmensstufe analysiert, gesteuert und zum Erfolg geführt werden.

- Ein Unternehmen in einem Change-Prozess muss sich Ziele (Ebene *Ziele & Strategien*) vorgeben, die mit den Fähigkeiten (Ebene *Skills & Ressourcen*) der Mitarbeiter überhaupt erreicht werden können. Dabei muss sie Ihre Werte bzw. Ihre Firmenkultur (*Werte & Motivation*) so definieren, dass die gesetzten Ziele erfolgreich umgesetzt werden können (*Emotionen & Aktion*).
- Auch wer herausragende Fähigkeiten (Ebene *Skills & Ressourcen*) besitzt, ist trotzdem nicht erfolgreich, wenn er/sie in einem Unternehmen arbeitet, welches andere Wertvorstellungen (Ebene *Werte & Motivation*) vertritt als er selbst.
- Eine Person, die in der Rolle als Führungsperson von einem Unternehmer mit Business-Kultur in eine soziale Institution wechselt, muss ihre Handlungen (Ebene *Emotionen & Aktion*) der übergeordneten Ziele (Ebene *Vision & Mission*) der Institution „anpassen“ (besser: kongruent sein). Ansonsten läuft sie Gefahr, weder verstanden noch akzeptiert zu werden.

Text von Peter F. Drucker – Was ist Management? – Das Beste aus 50 Jahren, Econ Verlag

„Ein Unternehmen kann nur funktionieren, wenn sich alle Angehörigen zu gemeinsamen Zielen und Werten bekennen. Fehlt ein solches Bekenntnis, so gibt es kein Unternehmen, sondern lediglich eine Menschenansammlung. Das Unternehmen benötigt klare, einfache und verbindende Ziele. Die Aufgabenstellung muss derart deutlich und erstrebenswert sein, dass sie allen Beteiligten eine klare Vision vermittelt. Die der Aufgabenstellung entsprechenden Ziele müssen klar sein und laufend öffentlich wiederholt werden.“

Die vorrangige Aufgabe der Unternehmensführung besteht darin, Aufgabenstellung, Ziele und Werte des Unternehmens festzulegen und bei deren Verwirklichung mit gutem Beispiel voranzugehen. Sämtliche Mitglieder müssen sich Gedanken darüber machen, was sie anstreben – und dafür sorgen, dass ihre Kollegen ihre Ziele kennen und verstehen. Sie alle müssen darüber nachdenken, was sie den anderen zu geben haben – und dafür sorgen, dass die anderen das wissen. Auf der anderen Seite müssen sie sich überlegen, was sie ihrerseits von den anderen benötigen und sicherstellen, dass die anderen wissen, was von ihnen erwartet wird.“

Einflüsse auf die Entwicklung des Modells

Logische Ebenen: Robert Dilts; *Arten von Lernen:* Gregory Bateson; *Motivationsmodelle:* A. Maslow, F. Herzberg, Graves Values System etc.; *Systemtheorien, Konstruktivismus, Kybernetik:* P. Watzlawick, N. Luhmann, P. Drucker, H. Ulrich etc.; *Strategiemodelle:* U. Zwygart, H. Hinterhuber etc. *Neuropsychologie:* Chritian E. Elger, G. Roth, M. Spitzer, G. Hütter etc.

In Bern zu Hause – in Europa daheim!

Kaspar Consulting and Network

Thunstrasse 46a
3005 Bern

Telefon: + 41 763089461 | Mail: info@kasparconsulting.ch

Web: www.kasparconsulting.ch | www.leadership-seminare.ch