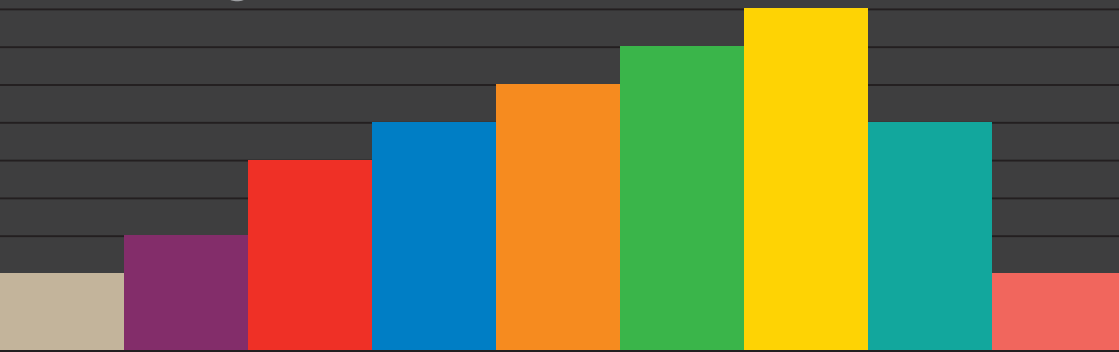


BETTINA KAHLAU

DAS IST KEIN PROJEKT – DAS IST UNSERE ZUKUNFT

Ein Praxisbeispiel
für integrales Change-Management
im stetigen Wandel



AUSZUG AUS
WERTE MESSEN –
CHANGE ERFOLGREICH GESTALTEN

SONJA WITTIG MARKUS BRAND RAINER KRUMM (HRSG.)

9 LEVELS[®]
of value systems

GABAL

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Beitrags geprüft.
Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss.
Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Sonderdruck aus „Werte messen - Change erfolgreich gestalten“,
21 Praxisbeispiele mit den 9 Levels of Value Systems®
Herausgeber: Sonja Wittig, Markus Brand, Rainer Krumm

ISBN 978-3-96739-007-0

Lektorat: Eva Gößwein, Berlin | www.textstudio-goesswein.de
Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | www.martinzech.de
Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | www.buch-herstellungsbuero.de
Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

Copyright © 2020 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

Wir drucken in Deutschland.



PEFC zertifiziert
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten
Quellen.
www.pefc.de

■ Bettina Kahlau

Das ist kein Projekt – das ist unsere Zukunft!



Ein Praxisbeispiel für integrales Change-Management im stetigen Wandel

Wir leben in einer Zeit der Ambiguität, des Sowohl-als-auch: Alte Konzepte wie Effizienz, Ressourcendenken, zielorientierte Führung begegnen neuen Konzepten wie Agilität, Achtsamkeit, Transformation, Selbstorganisation, Partizipation und Vernetzung. Die Anforderungen an Führung, Personal-, Team- und Organisationsentwicklung steigen rasant und fordern in unserer neuen Welt deutlich mehr als in der alten Welt. Dieser Artikel zeigt an einem konkreten Beispiel, wie durch integrales Change-Management die Zeitenwende bewältigt werden und der Spagat zwischen Alt und Neu gelingen kann. Er weist auf die Gesetzmäßigkeit hin, dass jeder Mensch, jedes Team und jedes Unternehmen anders ist. Und das ist gut so! Es gilt, sich dieser Komplexität zu stellen, damit umgehen zu lernen und die Bodenhaftung zu behalten.

Erfolgreicher Change durch integrale Kompetenz

Ran an den Speck! Wie kann es gelingen, unsere Unternehmen zukunftsfähig aufzustellen? Klar – es gibt nicht den *einen* Weg und es gibt selbstverständlich eine Vielzahl an Instrumenten, Tools und Interventionen, die sinn- und wirkungsvoll sind. Im Kern lautet aber meine Erkenntnis und die meiner Netzwerk- und Kooperationspartner aus vielen Jahren Organisationsentwicklung:

Unternehmensentwicklung funktioniert nur über Kultur-entwicklung.

Warum ist das so? Weil die Menschen bestimmen, ob, warum und was zu tun ist und getan (oder nicht getan) wird. Zu Beginn jedes Change-Projektes steht daher die Frage, welches Denken und welche Handlungslogik heute vorherrscht und welche Anpassungen es für morgen braucht. Reicht es, Schritt für Schritt mit stetiger Verbesserung zu arbeiten (Transition), oder braucht es einen Sprung auf die nächste Reifegradebene (Transformation)? Ist Ersteres der Fall, ist zum Beispiel die Einführung eines CRM-Systems ein Klacks. Dann können sich Unternehmenslenker und Führungskräfte den Luxus leisten, sich auf den nötigen Kompetenzaufbau zu den neuen Prozessen, Tools und Methoden zu konzentrieren.

Geht es jedoch um den zweiten Fall, eine echte Transformation zum nächsten Reifegrad (was nebenbei bemerkt heute der Regelfall ist), sind neue Prozesse, Tools und Methoden eher Beiwerk. Stattdessen ist wesentlich, dass Kulturentwicklung in den Fokus rückt – denn neues Handeln braucht neues Denken. Und das wiederum erfordert integrale Kompetenz in vier Phasen, die durchaus iterativ und agil verstanden und angewandt werden können (vgl. Abb. 1). Wie Sie an der türkisen

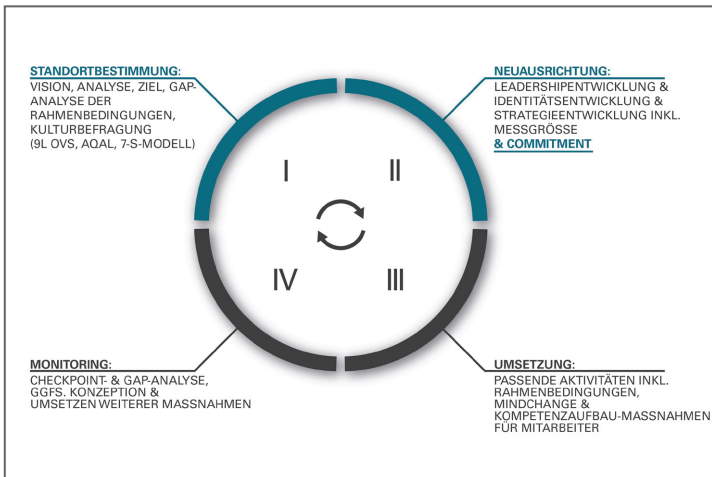


Abb. 1: Vier Phasen einer ganzheitlichen Vorgehensweise im Change (eigene Darstellung)

Markierung in der Abbildung erkennen können, werde ich mich in diesem Beitrag auf die Phasen I und II konzentrieren. Denn meiner Erfahrung nach legen Change-Verantwortliche häufig zu wenig Wert darauf – und scheitern deswegen (früh).

Phase I: Standortbestimmung

Ich höre häufig: »Bäh – Change kennt keinen Anfang und kein Ende!« Ja, das stimmt. Und doch hat jedes Vorhaben eine Ausgangssituation (Standortbestimmung) und ein Ziel (mal mehr, mal weniger konkret). Auf jeden Fall gibt es Probleme und Herausforderungen, sonst bräuhete man sich ja nicht auf den Weg zu machen.

Um die aktuellen Probleme wirklich zu verstehen, müssen zunächst die Ursachen geklärt werden. Mit einem einfachen Beispiel lässt sich das gut verdeutlichen: Stellen Sie sich vor, Sie haben Kopfschmerzen. Wenn Ihr Arzt nichts fragt und Ihnen einfach so Kopfschmerztabletten verschreibt, wie zielführend und vertrauensvoll finden Sie das? Sie erwarten von Ihrem Arzt zu Recht, dass er eine umfassende Anamnese macht und Ihre Krankheit eindeutig diagnostiziert, statt nur die Symptome zu behandeln. Daher sollte jedes Vorhaben, jede Entwicklung mit einer Standortbestimmung beginnen, um daraus abzuleiten, was wirklich entwicklungswürdig ist. Erst wenn wir wissen, wie die Dinge aufgebaut sind und was sie möglicherweise bewirken, können wir die richtigen Ansatzpunkte identifizieren und arbeiten uns nicht an den falschen Stellen erfolglos ab. Also, langer Rede kurzer Sinn:

Eine Standortbestimmung ist ein Muss (kein Kann und erst recht keine Nice-to-have-Option).

Eine aussagefähige Standortbestimmung umfasst dabei ausgehend von Mission, Vision und Strategie auch Analysen zu Werten und Kultur (9 Levels of Value Systems®). Auch die aktuellen Rahmenbedingungen in Anlehnung an das 7-S-Modell (vgl. S. 35) und AQAL (vgl. Wilber, 2001) können genauer betrachtet und hinsichtlich ihres Reifegrads eingeordnet werden.

Phase II: Neuausrichtung

Die Entwicklung von Mission, Vision und Strategie wird in Unternehmen häufig immer noch stiefmütterlich behandelt. Selbst wenn einmal viel Kraft und Energie darin investiert wurde, hängen oft nur schöne Plakate dazu an den Wänden. Es klafft eine große Lücke zwischen der ausgerufenen Strategie und ihrer Umsetzung. Frei nach dem Motto: »Wir wissen alles, aber wir tun es nicht!« Klassischerweise werden nun Berater und Coaches engagiert – wodurch es häufig nicht besser wird. Wirksamer ist es, dem *Why*, dem Kern des Unternehmens (vgl. Sinek, 2019), auf die Spur zu kommen und den Identitäts- und Strategieentwicklungsprozess anders zu gestalten – integrierter, agiler und gemeinsam mit denjenigen, die es betrifft und die es später umsetzen sollen. Denn genau da liegt die Krux – vom Sollen zum Wollen zu kommen. Im Buch »Das Missing-Link-Prinzip« haben Dietmar Fink und Matthias Hartmann (2009) diese Thematik adressiert. Ich durfte am Buch mitwirken und habe auch dort dafür plädiert, Strategieentwicklung derart zu gestalten. Denn: Der Mensch folgt einer Strategie

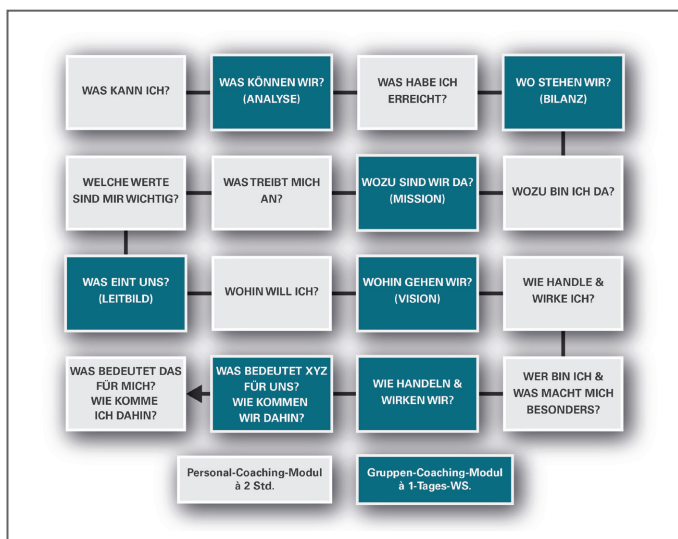


Abb. 2: Prozessarchitektur zur Entwicklung von Mission, Vision und Strategie im Wechselspiel von Individuum und Gruppe (eigene Darstellung in Anlehnung an Steinke, COATRIN®)

erst, wenn er sie verstanden *und* verinnerlicht hat. Das Denken allein reicht nicht aus, damit eine Person ins Handeln kommt und auch nachhaltig dranbleibt. Da braucht es Können (Kompetenzaufbau), einen konkreten Plan mit Zielen (SMART) und Monitoring-Strukturen. Sonst ist die Gefahr, es doch wie immer zu machen, zu groß. Es gilt also:

Erst wenn Menschen sich verändern, verändern sich Strategien.

Aus diesem Grund starte ich seit meiner Ausbildung zum Change-Manager bei COATRAIN® alle Strategieentwicklungsprozesse bei den verantwortlichen Führungskräften mit einem Einzelcoaching. Erst dann folgen Interventionen in Teams, immer im kontinuierlichen Wechselspiel mit Maßnahmen auf der Ebene des Einzelnen (siehe Abb. 2). Damit ist der Entwicklungsprozess des Unternehmens eng mit dem Entwicklungsprozess der Führungskräfte verzahnt. Jede Führungskraft beschäftigt sich dabei intensiv mit ihren eigenen Motiven (LUXXprofile®), Werten (9 Levels of Value Systems®) und Kompetenzen (LA 360°). So wird sie sich ihrer selbst bewusster und bringt sich sowohl sicherer als auch verantwortungsvoller ein. Im Detail gestalten sich die Einzelcoachings der Führungskräfte wie folgt:

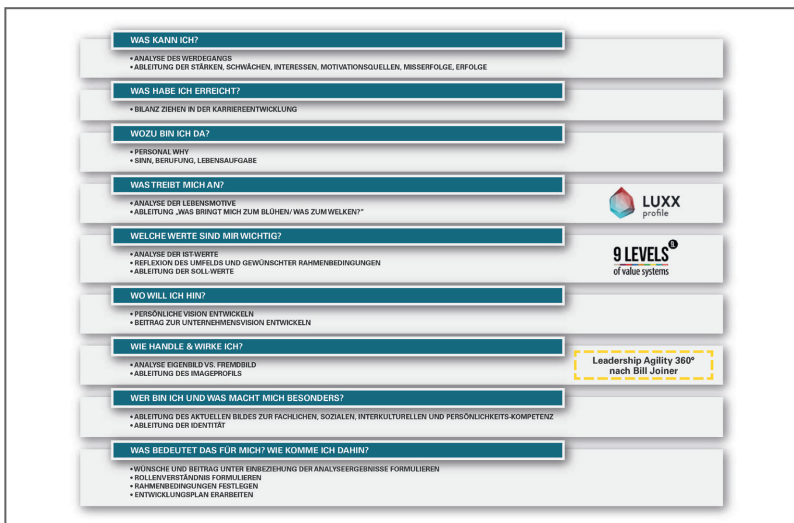


Abb. 3: Prozessablauf der ca. zweistündigen Einzelcoachings (eigene Darstellung)

Analog dazu folgen die Interventionen auf Teamebene folgendem Prozess:

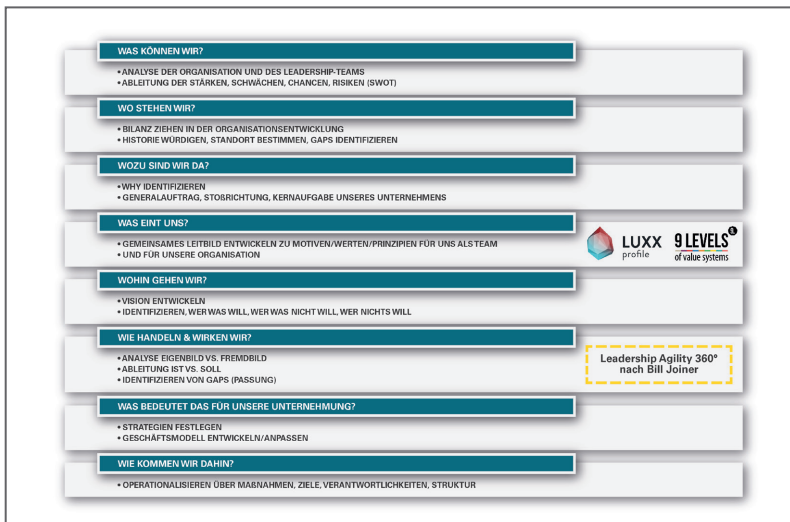


Abb. 4: Prozessablauf der ein- bis zweitägigen Workshops zur Entwicklung der Teamidentität und Strategie auf Gruppenebene (eigene Darstellung)

Abschließend erfolgen analoge Prozesse auf der nächsten Führungsebene sowie über einen Train-the-Trainer-Ansatz auf der Mitarbeiter-ebene über die Führungskräfte.

Phase III: Umsetzung

Nun gilt es, Prioritäten zu setzen und passende Instrumente und Interventionen auf den unterschiedlichen Ebenen und Themenfeldern zu konzipieren und auszuwählen.

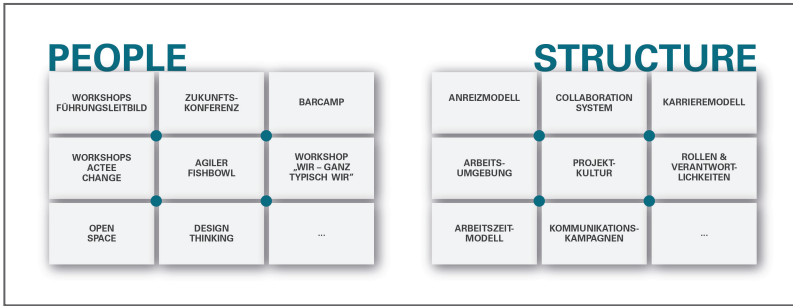


Abb. 5: Überblick ausgewählter Instrumente der Umsetzungsphase (eigene Darstellung)

Je nach Umfang, Kontext und Zielsetzung ist eine Begleitung durch eine dedizierte Change-Organisation mit Change-Agents etc. sinnvoll.

Phase IV: Monitoring

Abhängig von Umfang und Komplexität des Veränderungsvorhabens braucht es ein inhaltlich wie zeitlich passendes Monitoring des Umsetzungserfolges. Hierfür bieten sich zum Beispiel wöchentliche Check-Points oder Retrospektiven mit ernannten Change-Agents oder erneute Analysen auf Werte- (9 Levels of Value Systems®) oder Kompetenzebene (LA 360°) an. Sie werden sehen:

Durch eine ganzheitliche Vorgehensweise mit kontinuierlicher Begleitung, Fortschrittskontrolle, Retrospektiven und Kommunikation ermöglichen Sie die Erreichung der festgelegten Ziele und Messgrößen!

Praxisbeispiel

Ein ca. 180 Mitarbeiter starker Unternehmensbereich einer deutschen Tochtergesellschaft eines weltweiten Konzerns verantwortet schlüsselfertige Elektrik- und Automationslösungen für die Schifffahrt – ein komplexes, millionenschweres Einzelfertigungs-Projektgeschäft.

Die deutsche Tochtergesellschaft hatte in den vergangenen Jahren verschiedene Transformationsprojekte in Richtung Effizienz- und Leistungssteigerung mit unterschiedlichem Zielerreichungsgrad abgewickelt. Eine weltweite Mitarbeiterbefragung ergab, dass 60 Prozent der Mitarbeiter dieses Unternehmensbereiches »There is too much change« empfanden. Darüber hinaus stimmten 42 Prozent der Aussage »I feel constantly stressed because of my job« voll zu. Dennoch stand eine weitere Transformation des Konzerns rund um Kultur und Zusammenarbeit an. Volle Auftragsbücher und weitere potenzielle neue Projekte bei gleichzeitigem Ressourcenengpass steigerten den Druck nach innovativen Arbeitsweisen und -formen. Die Kernfrage lautete: Wie kann es gelingen, Projekte mit weniger Ressourcen bei gleichbleibender Qualität in höherer Geschwindigkeit zu planen und zu realisieren? Um dieses Ziel zu erreichen, wurde eine neue Kundenorientierung, der Abbau von Silodenken und der Ausbau unternehmerischen Denkens und Handelns avisiert.

Vor diesem Hintergrund wurde ich als im Unternehmen anerkannte und erfahrene Organisationsentwicklerin sowie Kulturexpertin mit der Begleitung dieses Change-Projektes beauftragt.

Phase I: Standortbestimmung

Im Rahmen der Standortbestimmung wurde über 9-Levels-Analysen erhoben, wie die Mitarbeiter die Kultur derzeit erleben:

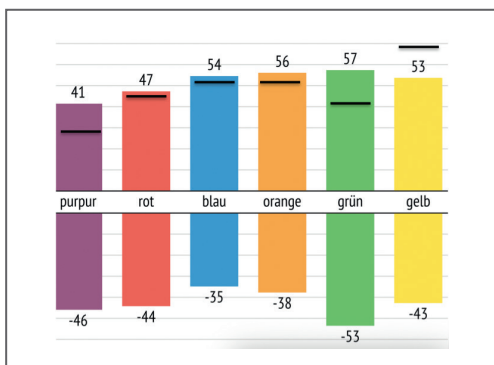


Abb. 6: Durchschnittliches GVS der Führungskräfte (schwarze Balken) vs. durchschnittliches OVS der Mitarbeiter (eigene Darstellung)

Das OVS-Ergebnis zur Wahrnehmung der gelebten Kultur war bei Mitarbeitern und Führungskräften nahezu kongruent (ohne Abbildung). Die Ausprägungen des blauen, orangen, grünen und gelben Levels wurden in etwa gleich hoch eingeschätzt. Das lässt zum einen auf eine hohe Flexibilität schließen, das heißt, je nach Situation und Kontext werden die passenden Werte gelebt. Gleichzeitig könnte das ein Zeichen für hohe Reibungs- und Energieverluste sein, da »man sich an nichts halten kann« und es für die Mitarbeiter keine klare Orientierung gibt. Es gab jedoch deutliche Unterschiede zwischen dem durchschnittlichen GVS der Führungskräfte und dem durchschnittlichen OVS der Mitarbeiter (vgl. Abb. 6). Die Führungskräfte sehen ihre Zusammenarbeit eher ichorientiert und dominiert von Blau und Orange. Auch wenn Gelb der höchste Wert ist, zeigte sich in einer vertiefenden Eigen-Fremdbild-Analyse, dass in der Führungskultur noch wenig profunde gelbe Denkklogik oder gar Handlungskompetenz vorhanden ist. Auch erlebten die Mitarbeiter den Level Rot als zentrales Element der Führungskultur.

Die vergleichsweise hohe Ausprägung des grünen Levels war hier – wie ich es derzeit häufig in Organisationen erlebe – auf eine Sehnsucht nach einer neuen Form des Miteinanders zurückzuführen. Dazu passt der gleichzeitig hohe Widerstand bei Grün, der sich in der weiteren Analyse bestätigt hat. Er liegt darin begründet, dass einerseits die roten, blauen und orangen Kräfte in der Organisation als »übermächtig« und sich immer wieder durchsetzend erlebt werden. Andererseits gibt es noch zu wenig bis keine Kompetenz, wie eigene Bedürfnisse wahrgenommen und eingebracht, wie Konflikte gemeistert, wie Konsens und Konsent gut gelebt werden können etc.

Zusätzlich wurde beim OVS die Möglichkeit genutzt, weitere statistische Fragen in die Umfrage zu integrieren. Dabei ging es unter anderem um eine Indikation, als wie relevant der Change von jedem Einzelnen für sich selbst, für seinen Bereich und für die gesamte deutsche Unternehmung wahrgenommen wird. Es zeigte sich, dass die drei Einschätzungen nah beieinanderlagen und die Mitarbeiter erkannt haben, dass es auch um Veränderung bei ihnen selbst geht (und sich nicht vor allem die anderen bewegen sollen). Eine optimale Voraussetzung für die Transformation!

Darüber hinaus wurden im Rahmen der Standortbestimmung in zwei halbtägigen Workshops mit dem Bereichsleiter, seinem Stellvertreter und dem Personalentwicklungsverantwortlichen eine Vielzahl der systemisch beeinflussenden Merkmale und deren Ausprägung im Wertemodell untersucht. Es ergab sich folgendes Gesamtbild:

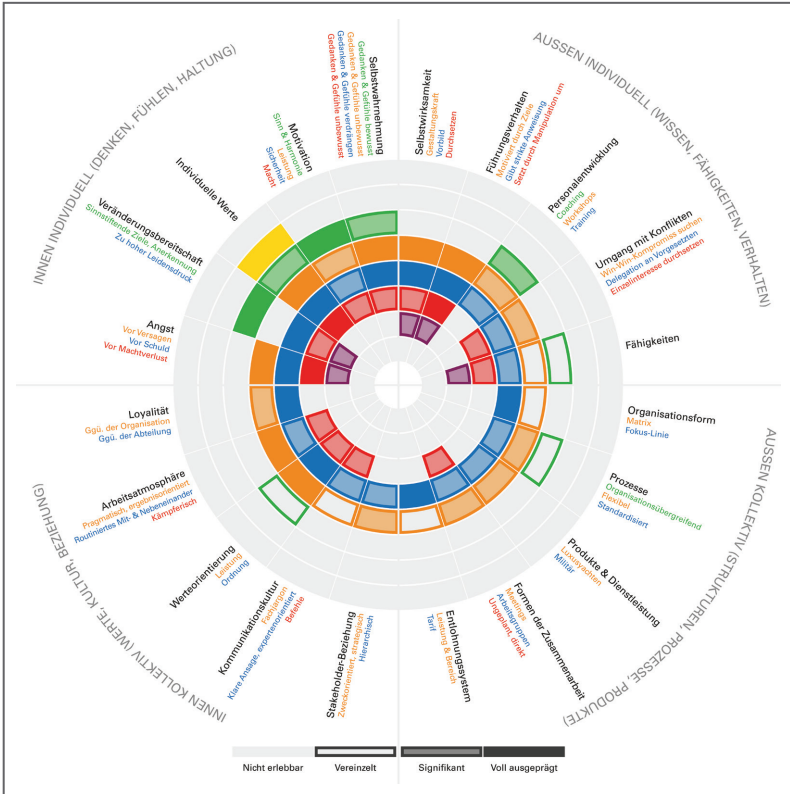


Abb. 7: Überblick über wesentliche Merkmale und deren Ausprägung im Wertemodell (eigene Darstellung in Anlehnung an AQUAL, vgl. Wilber 2001, und das 7-5-Modell, vgl. S. 35)

Insgesamt dominieren die Levels Blau und Orange, was auf einen Konflikt zwischen »Alles soll so bleiben, wie es ist« und »Chancen werden gesucht und ergriffen« hindeutet.

Phase II: Neuausrichtung

In einem Identitäts- und Strategieentwicklungsworkshop wurden Leitbild und strategische Leitplanken für die Neuausrichtung mit dem Leadership-Team erarbeitet und in anschließenden Teamworkshops gefestigt.



Abb. 8: Vom Leadership-Team erarbeitetes Leitbild (eigene Darstellung)

Als strategische Leitplanken wurden festgehalten:

- **Basis halten auf Blau:** abnahmefähige Qualität liefern.
- **Fokus auf Orange:** Profitsteigerung durch stärkere Kundenorientierung und effizientere, reifere Prozesse und Tools.
- **Weitermachen mit Grün:** vorhandene Teamorientierung in Kombination mit Orange zu Hochleistungsteams ausbauen.
- **Weichen stellen für Gelb:** Innovationsorientierung ermöglichen.

Das bereits identifizierte Dilemma zwischen Blau und Orange bestätigte sich in jedem Teamworkshop durch Aussagen wie »Ich bin ja nicht umsonst bei einem IG-Metall-Unternehmen« (blau) vs. »Ich will für meine herausragende Leistung belohnt werden« (orange).

Insgesamt wurde über die Workshops hinweg ein gemeinsames kognitives Verständnis der Neuausrichtung erwirkt. Nun würde sich über die Umsetzung zeigen, wie veränderungsbereit und -fähig die Personen und damit ihre Organisation tatsächlich sind. Vor allem die extrem hohe Auslastung der gesamten Mitarbeiter und die empfundene Frus-

tration gegenüber der hohen Umsetzungslücke aus vergangenen Projekten erhöhten das Risiko des Scheiterns via Selffulfilling Prophecy. Es stellte sich die Frage: Wie kann es gelingen, schnell Luft und Raum zu schaffen, damit individueller wie organisationaler Burn-out abgewendet werden kann und die Entwicklung der Kultur zum nächsten Reifegrad gelingt?

Die Lösung liegt auf dem gelben Level. Über integrale Denk- und Handlungsmuster kann das Dilemma zwischen Blau und Orange aufgelöst werden – sofern das Leadership-Team wirksam genug auf Gelb interagiert und interveniert.

Phase III: Umsetzung

Für eine erfolgreiche Neuausrichtung wurden folgende Maßnahmen angegangen:

1. Leadership-Entwicklung für jeden Einzelnen und als Team zu Orange, Grün und Gelb via LA 360°
2. Entwicklung kreativer Lösungen für zukunftsrelevante Problemfelder durch kleine, lösungs- und umsetzungsorientierte Formate wie zum Beispiel agiler Fishbowl
3. Weitertragen von Mission und Vision über einen Train-the-Trainer-Ansatz vom Leadership-Team zur Mitarbeiterebene
4. Anpassung essenzieller Rahmenbedingungen

Durch die oben aufgeführte Wichtigkeit gelber Denk- und Handlungsmuster lag ein besonderer Fokus auf der **Leadership-Entwicklung** als stärkstem Hebel in der Organisation.

Steigende Komplexität und Geschwindigkeit des Wandels machen auch bei der Anpassungs- und Entwicklungsfähigkeit von Führungskräften nicht halt. Vielmehr klafft die Lücke zwischen dem, was wir an agiler Führung in den Unternehmen benötigen, und dem, was wir heute dort antreffen, weiter auseinander. Wie gelingt Leadership in immer komplexeren Umfeldern und bei rasanten Veränderungen? Wie sieht zukunftsfähige Führung eigentlich konkret aus? Wie machen wir diese Leadership-Agility-Entwicklung möglich?

Bei meinem Kooperationspartner Ralf Seidel (vgl. Seidel, 2016) habe ich den Leadership-Agility-Ansatz, die Vorgehensweise und das Toolset LA 360° (vgl. Joiner und Josephs sowie ChangeWise®) kennengelernt. Der Ansatz basiert auf entwicklungspsychologischen Erkenntnissen der Forschungsergebnisse von Joiner und Josephs und unterscheidet zwischen Expert, Achiever und Catalyst sowie Co-Creator and Synergist, wovon die ersten drei genannten in Studien als relevant für Organisationen identifiziert wurden. Joiner und Josephs arbeiten zwar nur in Einzelcoachings mit ihrem Ansatz, doch eignet sich dieser auch besonders gut für transformatorische Organisations- und Führungskulturentwicklungen. Er vertieft und komplementiert die Sicht von Clare W. Graves konkret in den Dimensionen Führungsverständnis, Agilität in relevanten, kritischen Gesprächen, Agilität in der Teamführung und Agilität in der Führung von Organisationsveränderungen. Zudem unterstützt er die Entwicklung von Leadership Agility mit dem Toolset LA 360°, einem 360-Grad-Analyse- und Feedbackverfahren, bei dem Selbst- und Fremdbild gegenübergestellt und konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. (Mehr Informationen zum Format LA 360° finden Sie via Link zum Download bei den Literaturhinweisen.)

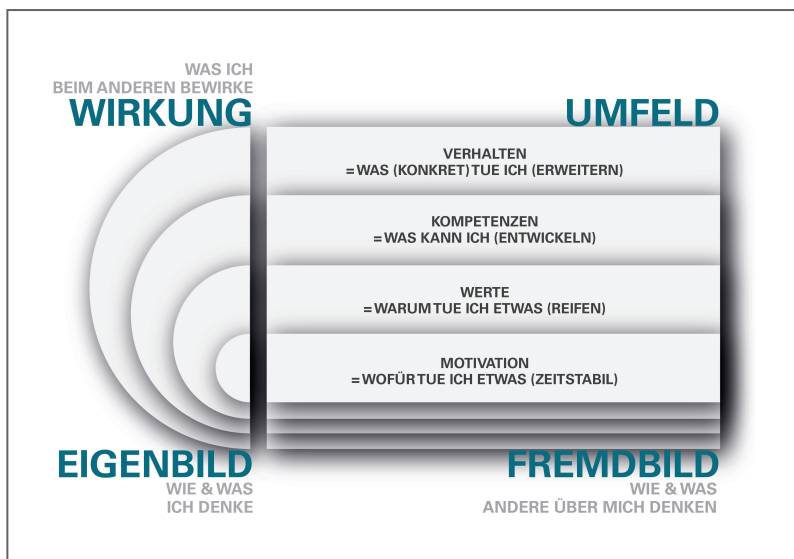


Abb. 9: Selbst-Fremdbild-Wirkmodell (eigene Darstellung)

Darüber hinaus galt es, passende Lernkonzepte und -formen zu finden und zu nutzen, die die Führungskräfte auf ihrem Schritt zum gelben Reifegrad unterstützen. Ein solches Format war ein »agiler Fishbowl« zur Frage: »Wie gelingt es uns, diese Luxusjacht erfolgreicher (effizienter, profitabler und innovativer) zu bauen als alle anderen Luxusjachten?« Als (zumindest in diesem Fall) halbtägiges, integrales Format (vgl. Seidel, 2016) aktiviert es »gelbe« Denklogik und eröffnet Raum für Veränderung und Innovation. (Mehr Informationen zum Format »agiler Fishbowl« finden Sie ebenfalls via Link zum Download bei den Literaturhinweisen.) Konkret brachte der von Ralf Seidel und mir moderierte Fishbowl die Initiative hervor, eine Kompetenz-Map und ein darauf aufbauendes Talentmanagement-Programm zu erarbeiten. Schon bei den ersten Ansätzen eines solchen Projektes wurde den Beteiligten klar, dass ihr intuitiv gewählter blauer Weg in eine uneffektive Vorgehensweise abzudriften drohte. Es galt, das Vorgehen direkt orange zu beeinflussen und auf Geschwindigkeit, Qualität und Zielerreichungsgrad hinzuwirken – was überhaupt nur durch eine gelbe Reflexion deutlich wurde. Ziel erreicht!

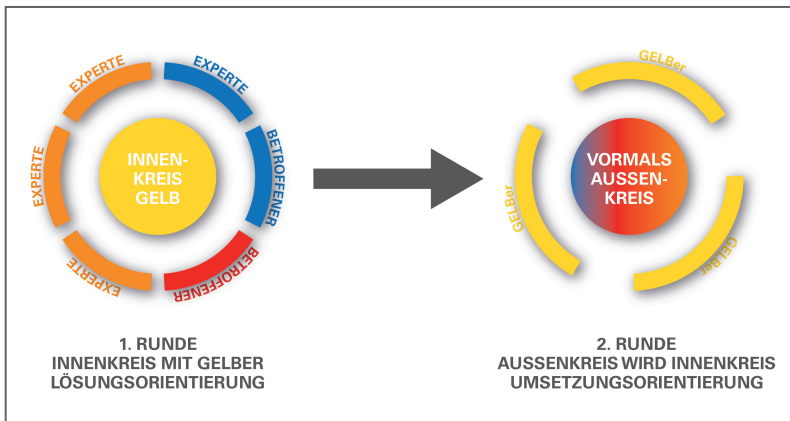


Abb. 10: Agiler Fishbowl (eigene Darstellung)

Phase IV: Monitoring

Beispielhaft führe ich hier nur drei der vielfältigen Ansätze an, die zum Monitoring der Neuausrichtung entwickelt und eingesetzt wurden:

- Zunächst wöchentliches, dann zweiwöchentliches Nachhalten des Fortschritts und der Ergebnisse aus dem agilen Fishbowl »Erfolgreicher Bau der Luxusjacht«
- Einstellung eines Innovationsleaders mit umfangreicher Erfahrung in agilen Methoden, der das Projekt »Erfolgreicher Bau der Luxusjacht« beratend begleitete
- Benennung einer Transformationsleaderin mit Fokus auf das neue Leuchtturmprojekt »Umzug in neue Büroräumlichkeiten mit flexiblen, neuen Arbeitsplätzen« (New Work)

Fazit

Wie der Titel meines Beitrags bereits andeutet: Eine solche Transformation ist kein Projekt – und sie geht auch nicht mehr weg. Denn Kulturwandel wird nie fertig. Permanenter Wandel ist die Essenz von Kultur. Ein Einzelner verändert sich, andere verändern sich, das große Ganze verändert sich. Rahmenbedingungen verändern sich, der Einzelne verändert sich. Der Chef verändert sich. Eine Endlosschleife.

Ich weiß, dass Sie das wissen und dass wir alle das wissen. Aber haben wir das auch wahrhaftig verstanden? In meiner Rolle als Beraterin und Coach erwische ich mich gelegentlich immer noch dabei, zu denken: »Ja, genau! Wenn wir das jetzt machen und das und das, dann ...« Spätestens an diesem Punkt trete ich gedanklich zurück und stelle mir die Frage: »Welchen Beitrag kann ich leisten, um den Wandel würdevoll, wirksam und essenziell für den Menschen zu denken, zu verstehen und möglich zu machen?« Und schwups – bin ich in einer offenen und lernenden Haltung und vertraue auf das, was sich zeigt. Ich freue mich, wenn diese Frage und dieser Beitrag Sie ein Stück weit darin unterstützen, mit einer ebensolchen Haltung unser aller Zukunft zu gestalten.

Literatur

- Daniels, Katharina / Jens Hollmann (Hrsg.): Anders wirtschaften. Integrale Impulse für eine plurale Ökonomie. Wiesbaden: Springer Gabler, 2016
- Fink, Dietmar / Matthias Hartmann: Das Missing-Link-Prinzip. Schließen Sie die Lücke zwischen Strategie und Umsetzung! München: Hanser, 2009
- Joiner, William B. / Stephen A. Josephs: Leadership Agility. Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change. New York: Jossey-Bass, 2007
- Seidel, Ralf: Agilität im Führungshandeln. In: Daniels, Katharina / Jens Hollmann (Hrsg.): Anders wirtschaften. Integrale Impulse für eine plurale Ökonomie. Wiesbaden: Springer Gabler, 2016, S. 35–57
- Sinek, Simon: Frag immer erst: warum. Wie Topfirmen und Führungskräfte zum Erfolg inspirieren. München: Redline Verlag, 2019
- Steinke, Ingo & Johanna: Was ist Coaching? Die Ursprünge von Coaching als Methodik. Norderstedt: Books on Demand, 2018
- Wilber, Ken: A Theory of Everything. An Integral Vision for Business, Politics, Science and Spirituality. Boston: Shambhala, 2001

Weiterführendes Material

Material zum Download zu LA 360°, Agiler Fishbowl, LUXXprofile®, ActeeChange® u. a.: <http://www.bettinakahlau.com/download/>

Autorenprofil

Der rote Faden in **Bettina Kahlaus** Leben ist Führung. Nach erfolgreichen Stationen bei Pricewaterhouse-Coopers und IBM gründete sie 2013 ihr eigenes Beratungsunternehmen. Mit [BK] Bettina Kahlau – Executive Consulting folgt sie seitdem ihrer Berufung, Menschen und Unternehmen sicher durch den digitalen Wandel zu führen – in Sachen Führungskräfte, Persönlichkeits- und Teamentwicklung sowie Organisationsentwicklung in der Technologiebranche und darüber hinaus. Seit 2019 ist Bettina Kahlau Instruktorin für die 9 Levels of Value Systems® und LUXXprofile® und bildet Berater, Coaches, Trainer, Organisationsentwickler, Change-Manager und Führungskräfte aus.



© Nina Grützmacher

»Es geht mir um Transformation (nicht Veränderung), um Sinn und Erfüllung (nicht nur höher, schneller, weiter), um Orientierung und Tun (nicht nur Klarheit und Mut) und um Innovation (nicht nur Inspiration).«

[BK] BETTINA KAHLAU – EXECUTIVE CONSULTING
An der Alster 62
20099 Hamburg
E-Mail: bettinakahlau@bettinakahlau.com
Mobil: 0151-67 52 56 90
www.bettinakahlau.com

[BK] BETTINA KAHLAU
EXECUTIVE CONSULTING

DIE ANWENDUNG DER 9 LEVELS OF VALUE SYSTEMS® IM UNTERNEHMENSALLTAG

Angetrieben von Megatrends wie u. a. Globalisierung und Digitalisierung hat sich in den Unternehmen mehr und mehr das Bewusstsein für die zentrale Bedeutung von Werten gerade in Transformationsprozessen geschärft. Die vorhandene Unternehmenskultur bestimmt entscheidend darüber mit, wie von den Beteiligten z. B. über Veränderungsvorhaben und konkrete Change-Projekte gedacht wird. Und damit letztlich auch, ob diese erfolgreich sind und zum gewünschten Ziel führen.

Das Wertemodell der 9 Levels of Value Systems® hat sich als wissenschaftlich valides Analyseinstrument zur Erhebung der Werte und Kultur von Einzelpersonen, Teams und Organisationen etabliert. Es bietet die Möglichkeit, über wissenschaftlich fundierte Fragebögen »softe« Werte zahlenmäßig zu erheben und damit abbildbar und vergleichbar zu machen. Diese Veröffentlichung ist eine von 21 Beiträgen von Praktikern aus den unterschiedlichsten Branchen und Bereichen, die erfolgreich mit dem 9-Levels-Analyseinstrument arbeiten.