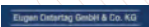


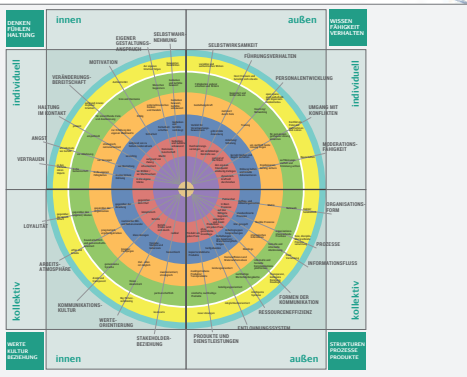
INTEGRALES MANAGEMENT

- » Integrales Management
- » Kompetenzmodell
- » Vier-Quadranten-Modell
- » Kompetenzstufen
- » Spiral Dynamics
- » Handeln in Innovationsprozessen

Partner des Verbundvorhabens aus Forschung und Praxis:



INTEGRALES MANAGEMENT & INTEGRALES KOMPETENZMODELL



Mit dem integralen Management erhalten die Mitarbeiter einer Organisation eine nutzbare Landkarte und eine gemeinsame Sprache, um die Komplexität des eigenen Unternehmens zu gestalten. Die Methoden und Instrumente des integralen Managements ermöglichen einer Organisation eine Bestimmung des aktuellen Standorts in der eigenen Unternehmensentwicklung sowie die Ableitung der konkreten nächsten Schritte. Für die praktische Anwendung werden drei der fünf Methoden des integralen Managements genutzt:

- » Vier Quadranten (Ich, Wir, Innen und Außen)
- » Ebenen (Kompetenzstufen oder Werteebenen nach Spiral Dynamics)
- » Entwicklungslinien (Ausprägung spezifischer Themen je Quadrant)

Durch die Kombination von Quadranten, Ebenen und Linien entsteht ein integrales Kompetenzmodell, mit dem eine Organisation, ein Team oder ein einzelner Mensch auf die eigene Weiterentwicklung aktiv einwirken kann.

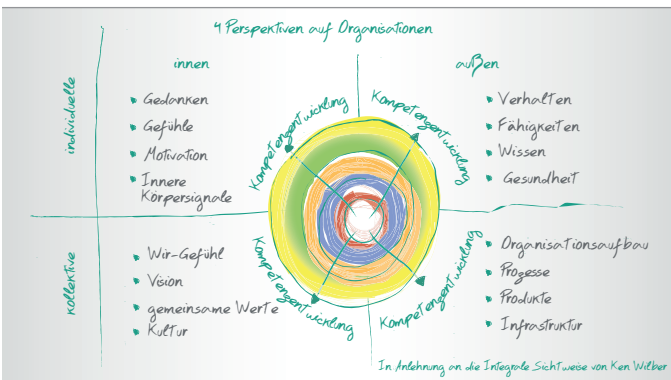
Jedes inhaltliche Thema kann als eigene Entwicklungslinie in dem jeweiligen Quadranten eingezeichnet werden. Werden diese Linien in den Quadranten mit der Perspektive von Ebenen betrachtet, so zeigen sich in dem dabei entstehenden Kompetenzmodell jeweils verschiedene Ausprägungen.

Die Unterschiedlichkeit und die verschiedenen Perspektiven der Menschen einer Organisation können durch das integrale Kompetenz-

modell erfasst, verstanden und synergetisch genutzt werden. Der Fokus richtet sich hierdurch weg von verstrickten Konflikten und Widerständen. Es geht um die Gestaltung von Veränderungen, um die Nutzung der vorhandenen Fähigkeiten, um die Potentialentfaltung bei den Menschen sowie um die gesunde und erfolgreiche Weiterentwicklung der gesamten Organisation.

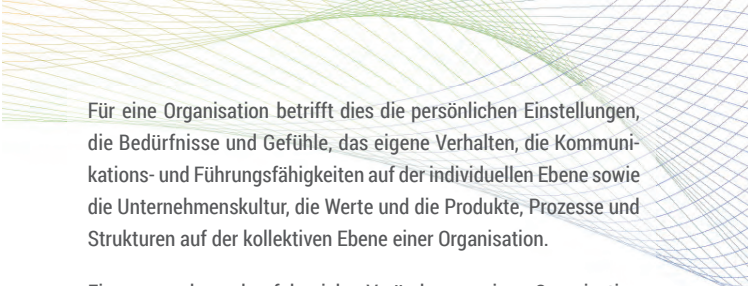
Die durch das integrale Kompetenzmodell entstehende Transparenz schafft die Grundlage für abgestimmte Managemententscheidungen und den jeweils sinnvollen Einsatz von Interventionsmethoden, die sowohl von anderen Führungskräften wie auch von den Mitarbeitern verstanden und mitgetragen werden. Hierdurch wird „Inseldenken“ in einer Organisation aufgelöst und Raum für Kreativität sowie ein intelligenteres Miteinander in einer Organisation möglich.

DAS VIER-QUADRANTEN-MODELL



Das Vier-Quadranten-Modell in Anlehnung an Ken Wilber¹ bietet in Form einer Matrix die Perspektiven des ICH und des WIR mit Blick auf INNEN und auf AUSSEN. Alle Organisationen, Projekte, Maßnahmen, Herausforderungen oder Veränderungen können aus allen vier Perspektiven betrachtet werden. Hierdurch zeigen sich die Zusammenhänge sowie der gegenseitige Einfluss der Quadranten zu dem jeweiligen Thema.

¹Ken Wilber (2009) : Integrale Vision, Kösel-Verlag

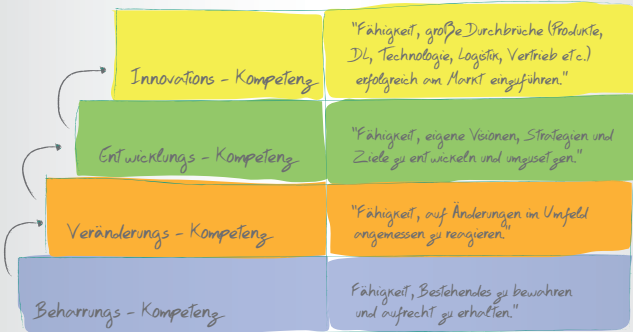


Für eine Organisation betrifft dies die persönlichen Einstellungen, die Bedürfnisse und Gefühle, das eigene Verhalten, die Kommunikations- und Führungsfähigkeiten auf der individuellen Ebene sowie die Unternehmenskultur, die Werte und die Produkte, Prozesse und Strukturen auf der kollektiven Ebene einer Organisation.

Eine gesunde und erfolgreiche Veränderung einer Organisation berücksichtigt immer alle vier Quadranten für einen nächsten Entwicklungsschritt. Hierbei wird deutlich, dass eine erfolgreiche Veränderung im AUSSEN immer eine entsprechende Entwicklung im INNEN bedingt. Werden beispielsweise Hierarchiestrukturen einer Organisation (außen) von patriarchisch zu einer dezentralen Teamstruktur verändert, so ist eine Entwicklung in der Unternehmenskultur (innen) hin zu Verantwortungsübernahme, Vertrauen und WIR-Gefühl parallel notwendig. Gleichzeitig wird eine Veränderung im WIR erst durch eine entsprechende Bewegung im Quadranten ICH möglich.

Das Vier-Quadranten-Modell zeigt deutlich, dass unternehmerische Veränderung immer von der Persönlichkeitsentwicklung sowie dem Lernen der Führungskräfte und Mitarbeiter abhängt. Im Alltag einer Organisation wird durch das Vier-Quadranten-Modell erkennbar, wie sehr einzelne Menschen einen Einfluss auf die Arbeitsatmosphäre sowie den Unternehmenserfolg haben und wie beides umgekehrt wiederum auf den einzelnen Menschen wirkt.

KOMPETENZSTUFEN



Die Kompetenzstufen zeigen den Reifegrad einer Organisation als gesamte Einheit. Jede Kompetenzstufe hat eine eigene Qualität und beinhaltet dabei die jeweils vorhergegangenen Stufen. Die Weiterentwicklung auf eine nächste Kompetenzstufe findet als Kompetenzsprung einer gesamten Organisation statt, d.h. nicht nur einzelne Abteilungen, sondern der Kompetenzschwerpunkt der gesamten Organisation hat sich auf die nachfolgende Stufe weiterentwickelt. Die jeweilige Kompetenzstufe zeigt die Fähigkeiten und Sichtweisen an, wie eine Organisation mit ihrer jeweiligen Umwelt interagiert.

Grundlegende Kompetenzstufe ist die „Beharrungskompetenz“, d.h. die Fähigkeit, Bestehendes zu bewahren und wiederkehrend anzuwenden. Darauf aufbauend befindet sich die „Veränderungskompetenz“, d.h. die Fähigkeit, als gesamte Organisation auf Veränderungen von außerhalb angemessen reagieren zu können. Die nächste Stufe ist die „Entwicklungskompetenz“, in der eine Organisation aufbauend auf einer eigenen Vision mit ihren Produkten und Dienstleistungen aktiv Impulse in den Markt bringt. Die höchste Stufe ist letztlich die „Innovationskompetenz“. In dieser Stufe schafft ein Unternehmen Durchbrüche im Markt, evolutionäre Sprünge als Organisation und mit den eigenen Produkten durch eine zunehmend intuitive Zusammenarbeit.

SPIRAL DYNAMICS®²

WERTEEBENEN NACH SPIRAL DYNAMICS

(in Anlehnung an Don Edward Beck und Christopher C. Cowan: Spiral Dynamics - Leadership, Werte und Wandel: Eine Landkarte für das Business, Politik und Gesellschaft im 21. Jahrhundert)

Farbe Zeitfenster	Beschreibung der Kultur	Mögliche Organisationsformen	Typische Ausprägungen
Beige (Gruenen) - Überleben seit ca. 100.000 Jahren	Oberster Wert ist die Sicherung des Überlebens, es geht um den kniffligen Existenzkampf. Orientierung an existenziellen Bedürfnissen: Essen, Unterkunft, Selbstverhaltung.	Eine Schar von Menschen, kleinfamiliäre Strukturen (Fokus: EX)	- Ein natürlischer, instinktiver Zustand - Lebt von der Hand in den Mund
Purpur (Königliche Farbe) - Stämme seit ca. 50.000 Jahren	Oberster Wert ist die Zugehörigkeit zum Stamm/ zur Gruppe, die Sicherheit und Geborgenheit gibt. Kinder werden getötet, die Welt endet an den Grenzen des Stammesgebietes.	Stämme Nomaden (Fokus: WO)	- Mysterie und Bekehrungsmagie - Die Götter bestärken - Sich mit anderen zusammenschließen
Rot (Kraut) - Macht seit ca. 10.000 Jahren	Starke Persönlichkeiten ergreifen die Macht, ohne Rücksicht auf Verluste und ohne Schuldgefühle. Das Verhalten ist egoistisch und autoritär.	Imperien: Königreiche, Bundes, totalitäre Regime (Fokus: EX)	- Die Welt als Duellspiel - Ändern zum Teufel um den Platz an der Sonne kämpfen
Blau (Himmel) - Ordnung seit ca. 5.000 Jahren	Mit der Entwicklung von Religion und Gesetzen werden Sicherheit, Recht und Ordnung geschaffen. Es entsteht ein menschliches Denken in „Gut und Böse“.	Autoritätsstruktur: Kirche, Monarchen, Bürokratie, Großunternehmen (Fokus: WO)	- Von einer absoluten Macht kontrolliert - Einen schweren Zins verpflichtet - Der Autorität gehorchen - Schuldgefühle empfinden - Das Richtige tun
Orange (Energie) - Erfolg vor ca. 600 Jahren erste Impulse (seit ca. 150 Jahren in der Gesellschaft wahrnehmbar)	Oberste Werte sind Erfolg und Reichtum: Wissenschaft, Individualisierung und Leistungsdenken schärfen Fortschritt, Autonomie und Ansehen der Erfolgreichen.	Strategische Datenreihen: Forschungsanstalten, Büromaschine, Politikergesellschaften (Fokus: EX)	- Wider Abkannern und Bligkheiten - Einen schweren Zins verpflichtet - Das Richtige tun - Schuldgefühle empfinden - Das Richtige tun
Grün (Wälder) - Gemeinschaft vor ca. 150 Jahren erste Impulse (seit ca. 80 Jahren in der Gesellschaft wahrnehmbar)	Oberste Werte sind zwischenmenschliche Verbundenheit, eine gleichberechtigte Gesellschaft und Nachhaltigkeit. Politisch korrektes Verhalten und die Entwicklung eines eigenen Wälders ist typisch.	Soziales Netzwerk: Soziale Einrichtungen, Entwicklungsförderung, nachhaltige Unternehmen (Fokus: WO)	- Der allen Menschen gemeinsame Lebensraum - Tut der Gemeinschaft - Perfektisch wachsen
Gelb (Sonnenstrahlen) - Integral vor ca. 60 Jahren erste Impulse (seit ca. 10 Jahren in der Gesellschaft wahrnehmbar)	Als hier Anerkennung und Integration vorrangigster Entwicklung: Im Denken, Fühlen und Handeln wird die Vielfalt der Menschheit anerkannt. Es entsteht eine Verantwortlichkeit für das eigene Sein.	Gemeinsame Verbindungen: Systemisch integrativ, vernetzte Systeme (Fokus: EX)	- Erhaltung komplexer, vom Kollaps bedrohter Systeme - Perfektisch wachsen - Perfektisch wachsen
Türkis (Strömung) - Holistisch bereits vor ca. 20 Jahren	Aufmerksamkeit für die Dynamik der gesamten Erde und Handeln auf der Makroebene.	Globales: Holistischer Organismus, globale Perspektiven (Fokus: WO)	Reflexion in Gleichgewicht gehalten und auswendiggelebte Kräfte

imu

Mit den Zeiten ändert sich das Denken: Neue Zeiten, neues Denken

Die Werteebenen nach Spiral Dynamics®² sind aus der Evolution der letzten 100.000 Jahre der Menschheitsgeschichte abgeleitet und können als Modell sehr gut auf eine Organisation oder einen Menschen angewendet werden. Jeder Werteschwerpunkt beinhaltet bei einer gesunden Entwicklung den/die jeweiligen Vorgänger und zeigt analog zum Kompetenzmodell die Fähigkeiten und Sichtweisen an, wie eine Organisation oder ein Mensch mit der jeweiligen Umwelt interagiert. Die einzelnen Werteebenen sind zur Benennung mit Farben gekennzeichnet und nachfolgend für die Anwendung in Organisationen zusammengefasst:

Die unterste Werteebene ist der knallharte Existenzkampf und hat die Farbe BEIGE. Darauf aufbauend folgt PURPUR mit der Zugehörigkeit zum Stamm/Clan als oberster Wert. Die nächste Werteebene ist ROT mit dem Schwerpunkt Macht. BLAU steht als nachfolgende Werteebene für Sicherheit, Hierarchie, Recht und Ordnung sowie einem Denken von „Gut und Böse“. Darauf folgend bringt die Werteebene ORANGE Gewinnmaximierung, Zielerreichung, Rationalisierung, Erfolg und Effizienz mit sich. Anschließend steht GRÜN für Menschlichkeit, Wertschätzung, Empathie und Gefühl. Während die bisher genannten Werteebenen eher die vorhergehenden und nachfolgenden Werteebenen ablehnen, folgt mit der Werteebene GELB ein evolutionärer Sprung: alle vorher genannten Werte sind anerkannt und integriert, somit entstehen freie Handlungsmöglichkeiten, Inspiration und Innovation.

²Don Edward Beck und Christopher C. Cowan (2011): Spiral Dynamics - Leadership, Werte und Wandel: Eine Landkarte für das Business, Politik und Gesellschaft im 21. Jahrhundert, Kamphausen Mediengruppe