

Impact Business Design

Grabmeier / Petzolt

2023

ISBN 978-3-8006-7152-6

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Transzendenz

95	Einleitung
101	Schritt 4: Today - Phasencheck
111	Schritt 5: Today - qualitativ
143	Schritt 6: Today & Tomorrow - quantitativ
155	Schritt 7: Tomorrow - qualitativ
179	Schritt 8: Gap
202	Schritt 9: Execution
216	Exkurs Impact Economy

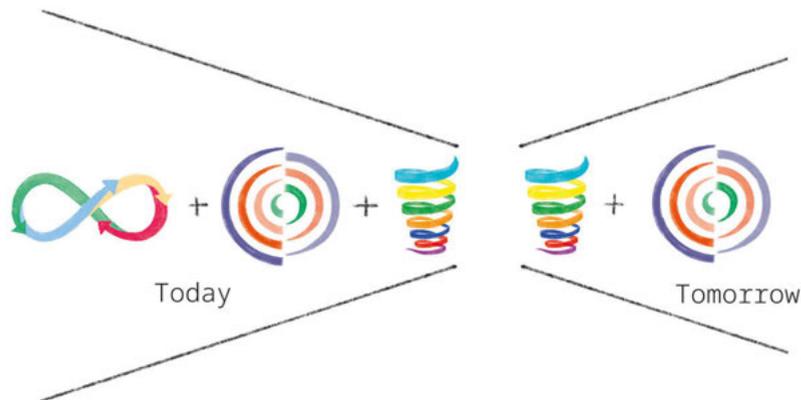
Wir müssen wieder das Bewusstsein kultivieren,
dass wir Teil eines größeren Ganzen sind.

Vanja Palmers
beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

6. Schritt: Today & Tomorrow - quantitativ

Zielsetzung

Du hast nun die ersten Bausteine der Today-Phase bearbeitet, den Adaptive Cycle und das Impact Business Oszillogramm mit seinen Kopplungen. Jetzt kommst du zum **quantitativen** Teil, dem **Impact Profiler**. Bis hierher haben du und deine Gefährten sicher wertvolle Erkenntnisse über euer Unternehmen gewonnen. Dieses Systemverständnis benötigt ihr nun für die quantitative Einschätzung.



Im Impact Profiler startest du in der Today-Perspektive und bearbeitest direkt im Anschluss den nächsten Arbeitsschritt mit, die Tomorrow-Phase. Dafür steht dir der Impact Profiler als Online-Tool zur Verfügung. Mit ihm machst du den Sprung von Today nach Tomorrow und bereitest den späteren Weg für die qualitative Beschreibung im Impact Business Oszillogramm.

Der Impact Profiler ist ein Tool, das wir gemeinsam mit **Profile Dynamics**, einem auf wissenschaftliche Diagnostik spezialisierten Unternehmen, entwickelt haben. Es

basiert auf jahrelanger Erfahrung in der Analyse von individuellen Wertesystemen und Teams. So einzigartig wie die Mitarbeitenden und Teams sind, so einzigartig sind auch Unternehmen. Der Impact Profiler quantifiziert die Relevanz von Denk-, Fühl- und Handlungsmustern einer Organisation und macht sie damit steuerbar.

Mit dem QR-Code auf Seite 151 gelangst du direkt zur Online Analyse.

Beschreibung des Online Analyse Tool

Der Impact Profiler ist ein Instrument zur Erfassung von kollektiven Wertesystemen und Antriebsmustern in Organisationen. Die Analyse erfolgt in sieben verschiedenen Grundmustern, die jeweils mit einer Farbe dargestellt werden. Die Methode basiert auf der Entwicklungstheorie des amerikanischen Forschers Clare W. Graves:

Lila strebt nach Sicherheit, Geborgenheit und Loyalität

Rot strebt nach Macht und legt Wert auf Tatkraft und Geschwindigkeit

Blau steht für Ordnung, Struktur und Zuverlässigkeit

Orange steht für Wettbewerb, Gewinn und Zielstrebigkeit

Grün wird durch soziale Verbindungen in Harmonie motiviert

Gelb steht für Freiheit, Kreativität, Innovation

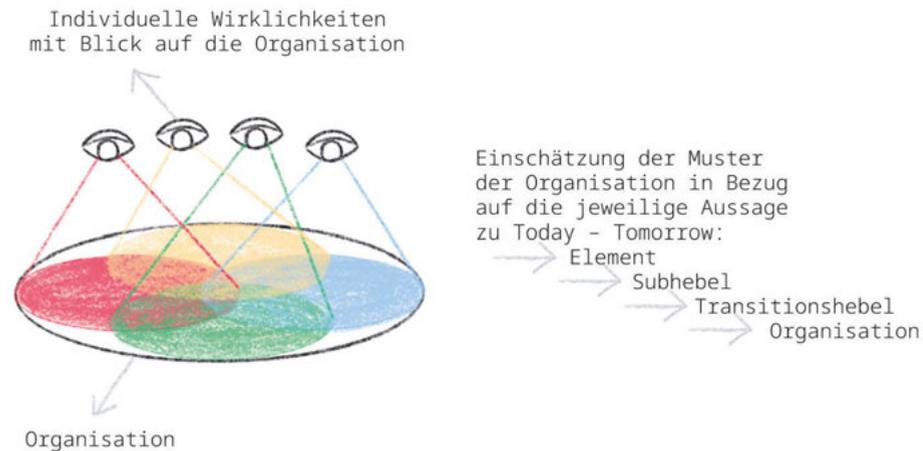
Türkis sucht nach Ruhe durch Relativierung im Bewusstsein, dass alles miteinander verbunden ist

Die Grundannahme dieser Theorie ist, dass jeder Mensch, jedes Team und jede Organisation spezifische Werte haben. Diese korrespondieren mit Antriebsmustern und mit unterschiedlichen Brillen, mit denen die Realität innerhalb und außerhalb des Systems betrachtet wird. Die Brille steht für die subjektiven Denk-, Fühl- und Handlungsmuster des Systems. Jedes System hat also subjektive Wirklichkeiten. Keine davon ist gut oder schlecht, sondern situationsadäquat oder nicht. Jedes Muster hat seine Qualitäten und Tücken. Dieser neutrale Ansatz führt zu einem wertschätzend Umgang mit dem Status Quo (Today). Ihr habt als Organisation bis heute überlebt und werdet euch von diesem Punkt aus konsequent Schritt für Schritt in Richtung Tomorrow bewegen.

Die Muster der Organisation werden auch als Bewusstseinsstufen bezeichnet. Jede Bewusstseinsstufe hat auch eine andere Sprache, mit der sie die Wirklichkeit

abbildet und mitgestaltet. Die Entwicklungsthemen tragen wir Menschen, aber auch Organisationen in uns bzw. in sich. Sie bleiben uns erhalten, wobei die Muster im Laufe der Zeit eine eigene Färbung annehmen.

Der Impact Profiler erfasst für jeden Subhebel zwei Elemente. Eure Aufgabe ist es, 14 Aussagen für jedes Element aus Sicht eures Unternehmens – **nicht aus eurer persönlichen Sicht** – zu bewerten. Gemeinsam solltet ihr einen holistischen Blick auf die Organisation nehmen. Zur Einschätzung der Aussagen gibt es eine 7-stufige Skala, die von „stimme gar nicht zu“ bis „stimme absolut zu“ reicht.



Die Kurzbeschreibung der Elemente und die Kernfragen für das jeweilige Aussagencluster helfen bei der Einschätzung der Präferenzen der Organisation.

Folgendes Vorgehen bietet sich beim Bearbeiten des Impact Profilers an:

1. Today - da stehen wir als Organisation heute

Beginnt zuerst mit der Ist-Einschätzung und geht sukzessive die Aussagen für jeden Subhebel durch und bewertet sie. Das könnt ihr auf zwei Wege tun:

Möglichkeit 1

Jede Person geht die Aussagen für sich durch und nimmt eine Bewertung vor und ihr führt sie danach zu einer gemeinsamen Einschätzung zusammen.

Möglichkeit 2

Ihr überspringt die individuelle Reflexion und entwickelt direkt die gemeinsame Sicht miteinander.

2. Tomorrow - da wollen wir hin

Macht nun gedanklich einen Zeitsprung, wo euer Unternehmen in 3-5 Jahren stehen soll. Ihr öffnet damit die Möglichkeitsräume eurer Organisation. Geht jetzt die Aussagen nochmals für jeden Subhebel durch und bewertet sie vor dem Hintergrund der Tomorrow-Perspektive.

Wie bei Today, könnt ihr das mit einer Einzelbewertung vorab oder sofort im gemeinsamen Diskurs tun.

Auch die quantitative Betrachtung erfordert Zeit, da ihr eure individuellen Einschätzungen miteinander abgleichen müsst, um die jeweiligen Aussagen zu bewerten. Die Mühe lohnt sich, denn am Ende steht ein einprägsames **Today-Tomorrow-Bild** eures Unternehmens, bunt auf weiß.



Türkis: Ganzheitlichkeit, Allverbundenheit, Spiritualität

Gelb: Freiheit, Kreativität, Innovation

Grün: Harmonie, Sozialgefühl, Gruppengefühl

Orange: Ergebnisse, Gewinn, Zielstrebigkeit

Blau: Ordnung, Struktur, Zuverlässigkeit

Rot: Tatkraft, Macht, Tempo

Lila: Sicherheit, Geborgenheit, Loyalität

Impact Profiler



Deep Dive

Entstehung

Der Impact Profiler hat seinen Ursprung in der „Level of Existence“-Theorie des amerikanischen Psychologieprofessors Clare W. Graves. Er unterschied sieben intuitiv erkennbare Wertesysteme, die das menschliche Denken und Handeln bestimmen. Don Beck machte diese Erkenntnisse unter dem Namen Spiral Dynamics bekannt. Der Ansatz integriert grundlegende Erkenntnisse aus vielen Wissenschaften. Ein zentraler Baustein der Integralen Theorie sind die verschiedenen Stadien der Entwicklung. Diese Stadien werden als Ebenen, Stufen oder Meme bezeichnet. Sie beschreiben die Muster des Denkens, Fühlens und Handelns, differenziert nach Ebenen. Diese Systematik kennen wir auch von den Organisationsebenen der Biologie. Dort sind es die Abfolgen Atom, Molekül, Zelle, Organ und Organismus.

Warum diese Theorie?

Wie bei den Organisationsebenen des Lebens (Atom, Molekül, Zelle, Organe, Organismus) gilt auch hier: Jede Entwicklungsstufe geht über die vorhergehende hinaus und schließt sie ein. Alles aus den vorhergehenden Stufen transzendiert die alte Stufe und wird in einer neuen Stufe immanent. Dabei ist die vorherige Stufe nicht weniger wert, sondern sie wird bedeutsamer, weil sie ein Mehr an Sein einschließt, dass für ein Mehr an Realität steht, wie Ken Wilber es nennt.

Für das Impact Business Design und die enkelfähige Entwicklung von Organisationen ist diese Tatsache von entscheidender Bedeutung. Denn die zunehmende Komplexität und Dynamik unserer ökonomischen und ökologischen Entwicklung braucht dieses Mehr an Realität, um dauerhaft im Spiel zu bleiben. Oder anders ausgedrückt: Das Unternehmen braucht ein Design, das zu adäquaten Handlungs- und Verhaltensstrategien führt. Das sorgt für nachhaltige Werte, die den Ansprüchen der drei großen Stakeholder gerecht werden: People, Planet, Profit.