



**3G-Akademie**

Beate Kaspar  
Flexdorfer Strasse 121  
90768 Fürth

[bk@3g-akademie.com](mailto:bk@3g-akademie.com)  
[www.3g-akademie.com](http://www.3g-akademie.com)

CHANGEMANAGEMENT

# Changemanagement – den Wandel gestalten mit 3G

Dr. Werner Bitterwolf, Beate Kaspar

*Klimawandel, Elektromobilität und insbesondere die Digitalisierung, die das Industriezeitalter 4.0 eingeleitet hat, verlangen von uns allen große Bereitschaft für Veränderung. Wir müssen uns auf völlig Neues, Unbekanntes einlassen. Eingefahrene, vielleicht auch bequeme Pfade, taugen nicht mehr, um zukünftig erfolgreich zu sein. Dabei ist nicht klar, wohin die Reise genau gehen wird. Situationen wie diese verunsichern. Die Wenigsten lassen sich widerstandslos darauf ein, denn Veränderungen, welcher Art auch immer, stellen für uns Menschen stets eine große Herausforderung dar. Sie machen vor allem Angst. Nur durch Offenheit für das Neue, durch die nötigen Lernprozesse und durch Transparenz seitens der Unternehmen, können wir solche Situationen meistern. Veränderungsprozesse sind nie einfach. Bekanntes und Vertrautes muss aufgegeben werden, damit Neues entstehen kann.*



In keiner anderen Situation ist Kommunikation so wichtig wie in dieser. Nur wem es gelingt, die Mitarbeiter von Anfang an mit ins Boot zu holen, wird den Wandel erfolgreich hinbekommen. Mitarbeiter müssen motiviert werden, die nötigen Veränderungsprozesse selbst mit zu gestalten. Nur zu sagen, dass es Veränderungen geben wird, ist kontraproduktiv. Menschen sind am meisten dann bereit, sich auf Neues einzulassen, wenn sie selbst die Prozesse mitgestalten und den Erfolg sich selbst zuschreiben können.

Die individualisierte Kommunikation mit 3G kann hierbei eine enorme Unterstützung bieten, denn wenn Mitarbeiter in ihrer Persönlichkeit angesprochen werden, entsteht maximale kommunikative Wirkung. Ziele werden schneller und sicherer erreicht. Es entsteht Verständnis füreinander und die Akzeptanz für die Projekte wird größer.

Die 3 Grunddispositionen (3G), GRÜN (Beziehungsorientierung), ROT (Handlungsorientierung) und BLAU (Sachorientierung), die das 3G-Modell konstituieren, reagieren hierbei sehr unterschiedlich auf Veränderung. Während ROT gerne am Puls der Zeit lebt und sich auch für Neues sehr schnell

öffnet, will BLAU mit Sachargumenten überzeugt werden, ist dann aber an Innovationen durchaus interessiert und ist aus seiner Persönlichkeitsstruktur heraus bereit, diese auch zu unterstützen. GRÜN dagegen fällt es sehr schwer, sich auf Neues einzulassen. Ist eine GRÜN-geprägte Persönlichkeit doch recht traditionell orientiert und arbeitet eher nach dem Prinzip „Never change a running system“. Was sich bewährt hat soll möglichst bleiben wie es ist und Neuerungen werden reflexartig erst einmal abgelehnt oder zumindest kritisch gesehen.

Unabhängig von ihrer Persönlichkeitsstruktur ist es für alle betroffenen Mitarbeiter wichtig, dass sie informiert werden. Denn niemand mag es gern, wenn über seinen Kopf hinweg Entscheidungen getroffen werden, von denen sie/er betroffen ist. Die Gründe hierfür sind allerdings höchst unterschiedlich. Für ROT ist es aus dem Prestigedenken und dem Führungsanspruch heraus wichtig, dass sie/er beachtet und gefragt wird. Übergeht man ROT, so hat man sie/ihn schnell als Gegner, der auch ganz offen gegen das Neue Stellung bezieht und durchaus in der Lage ist, viele andere auf seine Seite zu ziehen. Wenn es jedoch gelingt, und das sollte man sehr ernst nehmen, ROT für das Thema

zu gewinnen und zu begeistern, dann wird von dieser Seite der Changeprozess nachhaltig und effektiv mit Wort und Tat unterstützt. ROT ist vor allem in der Umsetzungsphase sehr wichtig, denn ROT will handeln.

Bei BLAU geht es darum, dass sein strategisches und planerisches Denken bedient wird. Hier ist es wichtig, weit im Voraus den Kontakt zu suchen und die Meinung von BLAU einzuholen. BLAU ist meistens sehr gut informiert und durchdenkt Dinge sehr gründlich. Etwaige Probleme, die noch nicht beachtet sind, findet BLAU durch analytisches Vorgehen im Vorfeld und kann so häufig „Katastrophen“ verhindern. Wird BLAU nicht mit einbezogen, so hat man in solchen Personen wirklich ernstzunehmenden Widersacher. Wohl durchdachte Verhinderungsstrategien können ggf. den gesamten Prozess behindern oder gar zum Erliegen bringen. Es passiert dann einfach nichts mehr. BLAU ist vor allem in der Planungsphase eine große Hilfe und überall dort, wo gründliches Durchdenken von Sachlagen und Situationen gefordert ist.



GRÜN benötigt vor allem das Gefühl, dass Sicherheit auch nach dem Change gegeben ist. GRÜN braucht die Gewissheit, dass nicht das gesamte System auf den Kopf gestellt wird, sondern nur Teile von der Veränderung betroffen sind. Wichtig für GRÜN ist eine wertschätzende Haltung gegenüber dem Alten, Bestehendem und das Gefühl, selbstverständlich weiterhin dazu zu gehören. Vor allem rasche Änderungen sind hier nicht willkommen. Ebenso wie BLAU will auch GRÜN rechtzeitig informiert sein. Der Zweck ist hier vor allem der, dem Sicherheitsbedürfnis von GRÜN möglichst ge-

recht zu werden. Fingerspitzengefühl im Umgang miteinander und eine kontinuierliche Kommunikation über die gesamte Laufzeit des Change-Prozesses hinweg sind wichtig. Wer GRÜN für sich gewonnen hat, hat nicht nur einen treuen Begleiter, sondern auch jemanden, der über die Beziehungsschiene und das Gespräch mit Kollegen nachhaltig Unterstützung bietet. GRÜN hat eine natürliche Fähigkeit, auf die Bedürfnisse Anderer einzugehen und sorgt im Unternehmen für Menschlichkeit. Dies ist ein hoher Wert, der heutzutage leider allzu sehr durch zahlengeprägte Unternehmenssteuerung vernachlässigt wird. Nachteile, die sich für das Unternehmen dadurch ergeben, werden oft nicht wahrgenommen.

Das 3G-Modell kann als unterstützendes Grundlagentool für die individuelle Kommunikation im Changemanagement sehr hilfreich eingesetzt werden. Durch die Erfassung der einzelnen Persönlichkeitsstrukturen und deren Auswirkung auf das Zusammenarbeiten im Unternehmen, schafft es Verständnis füreinander und gibt Aufschluss über



Möglichkeiten und Grenzen geplanter Aktivitäten. Die Individualisierung der Kommunikation mit Hilfe von 3G fördert die Effizienz von Changeprozessen. 3G trägt dazu bei, dass Ängste und Widerstände abgebaut werden. Jeder fühlt sich besser verstanden und wird dadurch mehr Motivation für das Neue entwickeln, das im Unternehmen umgesetzt und dann gelebt werden soll.

© Beate Kaspar, 2021  
www.3g-akademie.com