

M. Bär / R. Krumm  
H. Wiehle

**Unternehmen verstehen,  
gestalten, verändern**

Das Graves-Value-System  
in der Praxis

2. Auflage



Martina Bär / Rainer Krumm / Hartmut Wiehle

Unternehmen verstehen, gestalten, verändern

Martina Bär / Rainer Krumm  
Hartmut Wiehle

# **Unternehmen verstehen, gestalten, verändern**

Das Graves-Value-System  
in der Praxis

2., überarbeitete  
und erweiterte Auflage



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2007  
Nachdruck 2008  
2. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten  
© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2010

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.  
Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.  
[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg  
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier  
Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-1906-9

## Vorwort zur 2. Auflage

Je mehr wir im täglichen Leben mit dem Graves-Value-System arbeiten, desto mehr steigert sich unsere Begeisterung für dieses „Modell der Welt“. Umso erfreulicher ist es, dass das Graves-Value-System zu immer größerer Bekanntheit gelangt und zunehmend an Bedeutung gewinnt. Inzwischen finden wir das Modell und unser Buch vermehrt in der Fachpresse und -literatur zitiert. Es wird vor den unterschiedlichsten Hintergründen dargestellt. Und wir sind stolz, dass wir mit unserer Arbeit einen Mosaikstein dafür legen durften.

Diese zweite Auflage erscheint nun zu einer Zeit, in der der Veränderungsdruck auf Unternehmen vehement angestiegen ist. Die Notwendigkeit zur Veränderung wurde durch die weltweite Krise deutlicher als je zuvor. Doch immer mehr Unternehmenslenker stehen allein. Sie wissen, dass sie ihr Unternehmen verändern müssen, um nachhaltig den Erfolg zu sichern – oder das bloße Überleben. Jedoch die Fragen: „Was soll ich heute und morgen tun?“, „In welche Richtung soll und kann ich mein Unternehmen mittelfristig verändern?“ „Wie werde ich die Veränderung bewerkstelligen?“ bleiben offen. Dieses Buch soll den verantwortungsvollen Managern eine Unterstützung geben: Zum Klardenken, für Ideen zur Beantwortung der wichtigsten Fragen, beim Gehen der Veränderungsschritte.

Die hohe Resonanz und die umfangreichen Rückmeldungen aus unserem professionellen Umfeld – von Kunden, von Geschäftspartnern, von Professoren, mit denen wir eng zusammenarbeiten – haben uns dazu bewogen, unser Buch für diese zweite Auflage zu überarbeiten und neue Inhalte aufzunehmen. Wir sind sehr dankbar für die konstruktiven Diskussionen, die wir geführt haben, und das bereichernde Feedback, das wir bekommen haben.

Das ist neu:

**Führung:** Ein wesentlicher Faktor der Unternehmenskultur drückt sich durch die Art und Weise aus, wie Führung in einem Unternehmen wahrgenommen wird. Wir haben das etablierte Modell des „Situativen Führens“ eingehend untersucht und seine Facetten auf das Graves-Value-System projiziert und Erstaunliches festgestellt.

**Veränderungsrahmen:** Aus den umfangreichen Rückmeldungen zu unserem Buch haben wir gelernt, dass der größte Mehrwert unserer Arbeit darin liegt, dass wir beschreiben, wie ein Veränderungsprozess systematisch geplant und erfolgreich umgesetzt werden kann. Dies haben wir zum Anlass genommen, die Inhalte des Kapitels „Der Veränderungsrahmen“ weiter zu schärfen und auszubauen. In diesem Zusammenhang haben wir zudem das „Schalenmodell“ eingeführt. Es sortiert die einzelnen Gestaltungselemente einer Organisation: Kultur, Strategie, Struktur, Prozesse und Tools. Mit dem Schalenmodell gewinnen wir eine sehr über-

sichtliche neue Struktur hinzu: Zum Beschreiben einer Organisation, vor allem aber zur Definition und Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen. Es hilft sehr, zu beschreiben, wo die Maßnahmen im Unternehmen ansetzen und wie diese wirken.

Unsere Leser haben auch nach mehr wissenschaftlichem Hintergrund gefragt. Mit „Let the data talk“ haben wir einen sehr spannenden Teil der Forschungen von Professor Graves (in den Anhang) aufgenommen.

Zudem haben wir zwei neue Fallstudien aufbereitet. An dieser Stelle möchten wir unseren Kunden ganz herzlich danken, dass wir ihre Vorhaben beschreiben durften – und für die konstruktive Zusammenarbeit, ohne die eine erfolgreiche Umsetzung der Veränderungsvorhaben nicht möglich gewesen wäre.

Wir wünschen allen unseren Lesern viel Spaß mit dieser neuen Auflage und freuen uns auch weiterhin über zahlreiche Rückmeldungen und spannende Diskussionen!

Martina Bär, Rainer Krumm, Hartmut Wiehle

[www.gravesvaluesystem.de](http://www.gravesvaluesystem.de)

# Vorwort zur 1. Auflage

Als wir zum ersten Mal mit den Arbeiten von Professor Clare Graves in Berührung kamen, waren wir von der Komplexität seines Systems auf der einen und von dessen Praxisnähe auf der anderen Seite fasziniert. „Ein Modell der Welt“ hieß es – und das schien es auch zu sein.

Je tiefer wir das Modell durchdrangen, umso klarer waren viele Situationen im alltäglichen Leben, in Unternehmen, in der Gesellschaft sowie der Politik einzuordnen. Warum verhält sich die eine Organisation so und eine andere in einer vergleichbaren Situation völlig anders? Warum wirken die „Rezepte“ von Management, Führung und Organisationsentwicklung einmal hervorragend und dann wieder weniger gut bis gar nicht? Wie erklärt sich die Übertragbarkeit von Erfolgsmustern – und was sind dabei die Voraussetzungen?

Antworten fanden wir über das nach Professor Graves benannte Graves-Value-System. Dieses ist ein Modell der Entwicklungsstufen von menschlichen Systemen wie Organisationen oder auch Gesellschaften. Aus den Entwicklungsstufen leitet es wesentliche Merkmale und Verhaltensweisen ab und beschreibt ebenso, wie die Systematik des Veränderungsprozesses von einer Entwicklungsstufe in die nächste aussieht.

Wir begannen durch das Graves-Value-System die Welt mit anderen Augen zu sehen und sie dadurch besser zu verstehen, einen völlig anderen Zugang zu ihr zu bekommen. Das Arbeiten und Lernen mit diesem Modell half uns, Unternehmen in Veränderungsprozessen besser zu beraten und wirksamer zu unterstützen.

Das Wissen darüber ist nach unserer Einschätzung für viele gut nutzbar – zum Verstehen und zum Gestalten gleichermaßen. Unser Anspruch ist es daher, in einem Buch von Praktikern für Praktiker viel Konkretes und Anwendbares zu transportieren.

Auf dem Weg zu unserer Arbeit mit dem Graves-Value-System liegt viel Vorarbeit von anderen – sowie Inspiration und Unterstützung durch andere. Wir bedanken uns ganz herzlich bei allen, die uns auf dem Weg zu diesem Praxisleitfaden unterstützt und einen Beitrag dazu geleistet haben:

- Zuerst natürlich Professor Dr. Clare W. Graves, der in jahrzehntelanger Forschung das Modell entwickelt hat.

- Don Edward Beck und Christopher C. Cowan, die mit ihrem englischsprachigen Buch „Spiral Dynamics ®“<sup>1</sup> die theoretische Fundierung des Graves-Value-Systems weiter vorangetrieben haben und damit das Gedankengut von Professor Graves sichern konnten.
- Sigi Demetz, der uns auf das Graves-Value-System aufmerksam machte und es uns näher brachte. Er hat uns das erste große „Aha-Erlebnis“ in der Arbeit mit dem Modell von Graves geschenkt.
- Allen Führungskräften, Managern und Geschäftsführern unserer Kunden, die mit uns erfolgreiche Veränderungsprojekte durchgeführt haben. Danke für Ihr Vertrauen und den Beweis der Praxistauglichkeit unserer Arbeit.
- Unseren Kollegen, Beratern, Trainern und Freunden für ihren kritischen und kompetenten Input, ihre Spiegelung an eigenen Erfahrungen in Veränderungsprojekten und viel gesunden Menschenverstand.
- Unserer Lektorin Dunja Reulein für die konstruktiv-kritische Durchsicht des Manuskripts.
- Ulrike M. Vetter vom Gabler Verlag für die Zusammenarbeit und das Vertrauen.
- Dem Architekten Thomas Zell für die visuelle Umsetzung des „Treppenmodells“.
- Unserem jeweiligen privaten Umfeld, insbesondere unseren Ehepartnern Shirin, Nicole und Ulrich, für die umfassende Unterstützung, die immer wieder erforderliche Motivation – und vor allem für das große Verständnis für die Mühen und die Zeit, um dieses Buch entstehen zu lassen.

Martina Bär, Rainer Krumm, Hartmut Wiehle

[www.gravesvaluesystem.de](http://www.gravesvaluesystem.de)

---

<sup>1</sup> Spiral Dynamics is a registered trademark of the National Values Center.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort zur 2. Auflage</b> .....	<b>5</b>
<b>Vorwort zur 1. Auflage</b> .....	<b>7</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>13</b>
<b>Change-Prozesse sind doch anders – darum dieses Buch</b> .....	<b>15</b>
1. Veränderung ist nötig .....	15
2. Herausforderungen für Unternehmen.....	16
3. Auch erprobte Ansätze scheitern oft .....	17
4. Das Graves-Value-System – ein anderer Ansatz .....	19
5. Die Wurzeln des Modells .....	26
6. Über dieses Buch.....	29
<b>Das Graves-Value-System in der Praxis – ein Modell der Welt</b> .....	<b>31</b>
1. Entwicklungsstufen: Die Ebenen des Hauses .....	32
2. Individuen auf den unterschiedlichen Ebenen .....	41
3. Der Veränderungsprozess: Die Analogie eines Umzugs .....	45
4. Die Voraussetzungen für Veränderungen: Können und Wollen .....	46
4.1 Können .....	47
4.2 Wollen .....	51
4.3 Die Voraussetzungen im Kontext von Unternehmensveränderungen.....	54
5. Die Richtung der Veränderung .....	55

<b>Entwicklungsstufen in Unternehmen.....</b>	<b>59</b>
1. Der Existierende – keine Unternehmensform .....	63
2. Die erste Unternehmensform: Das Stammesmenschen-Unternehmen .....	64
3. Die Eroberung neuer Märkte: Das Einzelkämpfer-Unternehmen .....	66
4. Es entsteht die funktionale Organisation: Das Loyale Unternehmen.....	69
5. Schlank, schnell und viele Entfaltungsmöglichkeiten: Das Erfolgssucher-Unternehmen.....	71
6. Langfristige Innovationskraft durch multifunktionale Teams: Das Teammenschen-Unternehmen .....	74
7. Hohe Flexibilität in der Vernetzung: Das Möglichkeitensucher-Unternehmen .....	77
8. Das Globalisten-Unternehmen.....	79
9. Bedeutung der Führung in der Veränderung.....	80
<b>Der Veränderungsrahmen.....</b>	<b>95</b>
1. Die Graves-Standort-Analyse .....	98
1.1 Analyse des Veränderungskontextes .....	99
1.2 Vorhandenes Verständnis der Aufgabe .....	100
1.3 Analyse der aktuellen Graves-Ebene.....	102
1.4 Analyse der Veränderungsbereitschaft .....	107
1.5 Messinstrumente.....	108
2. Innovation planen – das Veränderungsziel definieren.....	110
2.1 Geschäftszweck, Markt und Umfeld .....	111
2.2 Gestaltungselemente festlegen .....	114
2.3 Erreichbare Ziele – Realismus in der Planung .....	115
2.4 Arbeiten mit Entscheidern – der Entscheiderprozess.....	116
3. Begleitvarianten.....	117
3.1 Begleitvariante Optimieren und Stabilisieren .....	121
3.2 Begleitvariante Stretch-Up .....	129
3.3 Begleitvariante „Ausbruch inszenieren“ .....	143
3.4 Begleitvariante Veränderung stabilisieren .....	148

Inhaltsverzeichnis	11
4. Steuern, Kommunizieren und Führen .....	150
<b>Fallbeispiele.....</b>	<b>155</b>
1. Herangehensweise.....	155
2. Mobilisierung eines konzernangehörigen Dienstleistungsunternehmens .....	156
3. Eine einheitliche Vertriebsstrategie im europäischen Markt.....	163
4. Service-Center als Keimzelle der Unternehmensentwicklung.....	170
5. Bildung eines Projekts aus Mitarbeitern konkurrierender Unternehmen.....	177
6. Einführung papierloser Arbeit als Beschleuniger für die Unternehmensentwicklung.....	182
7. Vertriebsetablierung im Gebäudemanagement.....	190
8. Weitere Einsatzfelder des Graves-Value-Systems.....	196
8.1 Das Graves-Value-System als Coachingtool.....	197
8.2 Orientierungsworkshop für das Management .....	199
8.3 Von Loyal auf Erfolgssucher mit strukturiertem Coaching .....	201
<b>Schlusswort &amp; Ausblick.....</b>	<b>203</b>
<b>Anhang: Theoretische Vertiefung und Hintergründe des Modells.....</b>	<b>205</b>
1. Der Ursprung des Modells .....	205
2. „Value System“ – was sind Werte und wie entstehen sie? .....	207
3. Graves' Coping-Mechanismus .....	210
4. Die erste Entstehung der Ebenen (evolutionäre Betrachtung).....	213
4.1 Das eigene Überleben sichern: „Der Existierende“ .....	213
4.2 Mysteriöse Kräfte bezwingen: Der Stammesmensch .....	214
4.3 Ich und meine Macht: Der Einzelkämpfer .....	215
4.4 Gerechtigkeit und Ordnung: Der Loyale .....	217
4.5 Mein Haus, mein Auto, meine Motoryacht: Der Erfolgssucher .....	218
4.6 Gemeinsam schaffen wir es: Der Teammensch .....	220
4.7 Die Welt steckt voller Optionen: Der Möglichkeitsucher .....	221
4.8 Globale Probleme erfordern ein Umdenken: Der Globalist.....	222

4.9 Die Ebene 9 – noch nicht definiert .....	223
5. Transformation des beschriebenen Modells in das Original .....	224
6. Let the Data Talk! – Wissenschaftliche Ergebnisse von Professor Graves .....	225
<b>Literatur .....</b>	<b>231</b>
<b>Die Autoren.....</b>	<b>233</b>

# Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1:</b> Übersicht der Ebenen im Graves-Value-System und wesentlicher Eigenschaften .....	23
<b>Abbildung 2:</b> Dimensionen des Könnens und Wollens .....	24
<b>Abbildung 3:</b> Das Graves-Value-System Modellhaus .....	32
<b>Abbildung 4:</b> Es gibt keinen Aufzug im Graves-Value-System Modellhaus.....	46
<b>Abbildung 5:</b> Dimensionen des Könnens und Wollens .....	47
<b>Abbildung 6:</b> Organisatorische Gestaltungselemente eines Unternehmens .....	59
<b>Abbildung 7:</b> Entwicklungsstufen „Das Graves-Value-System Modellhaus“ .....	63
<b>Abbildung 8:</b> Stammensmensch-Unternehmen .....	65
<b>Abbildung 9:</b> Einzelkämpfer-Unternehmen.....	67
<b>Abbildung 10:</b> Loyales Unternehmen.....	70
<b>Abbildung 11:</b> Erfolgssucher-Unternehmen .....	72
<b>Abbildung 12:</b> Teammensch-Unternehmen .....	75
<b>Abbildung 13:</b> Möglichkeitensucher-Unternehmen .....	78
<b>Abbildung 14:</b> Das Modell des Situativen Führens.....	85
<b>Abbildung 15:</b> Das Situative Führen auf der Stufe der Stammesmenschen .....	86
<b>Abbildung 16:</b> Das Situative Führen auf der Stufe der Einzelkämpfer .....	87
<b>Abbildung 17:</b> Das Situative Führen auf der Stufe der Loyalen.....	89
<b>Abbildung 18:</b> Das Situative Führen auf der Stufe der Erfolgssucher.....	90
<b>Abbildung 19:</b> Das Situative Führen auf der Stufe der Teammenschen.....	91
<b>Abbildung 20:</b> Der Veränderungsrahmen .....	97
<b>Abbildung 21:</b> Graves Standortanalyse .....	98
<b>Abbildung 22:</b> Kontexte der Veränderung – von innen nach außen .....	100
<b>Abbildung 23:</b> Veränderungsziel definieren .....	110

<b>Abbildung 24:</b> Begleitvarianten .....	117
<b>Abbildung 25:</b> Begleitvarianten in Abhängigkeit zu den Voraussetzungen .....	119
<b>Abbildung 26:</b> Verhalten bei Veränderung .....	120
<b>Abbildung 27:</b> Status der Voraussetzungen bei Begleitvariante „Optimieren und Stabilisieren“ .....	122
<b>Abbildung 28:</b> Begleitvariante „Optimieren und Stabilisieren“ .....	122
<b>Abbildung 29:</b> Initiativen und Maßnahmen für die Begleitvariante „Optimieren und Stabilisieren“ .....	125
<b>Abbildung 30:</b> Status der Voraussetzungen bei Begleitvariante „Stretch-Up“ .....	130
<b>Abbildung 31:</b> Begleitvariante „Stretch-Up“ .....	130
<b>Abbildung 32:</b> Initiativen und Maßnahmen für die Begleitvariante „Stretch-Up“ .....	131
<b>Abbildung 33:</b> Status der Voraussetzungen bei Begleitvariante „Ausbruch inszenieren“ ...	144
<b>Abbildung 34:</b> Begleitvariante „Ausbruch inszenieren“ .....	145
<b>Abbildung 35:</b> Initiativen und Maßnahmen für die Begleitvariante „Ausbruch inszenieren“ .....	146
<b>Abbildung 36:</b> Begleitvariante „Veränderung stabilisieren“ .....	148
<b>Abbildung 37:</b> Initiativen und Maßnahmen für die Begleitvariante „Stabilisieren“ .....	149
<b>Abbildung 38:</b> Steuern, Kommunizieren und Führen .....	151
<b>Abbildung A39:</b> Die Maslow-Pyramide .....	206
<b>Abbildung A40:</b> Coping-Mechanismen .....	210
<b>Abbildung A41:</b> Das Graves-Value-System als Helix-Darstellung .....	212
<b>Abbildung A42:</b> Transformation – Begrifflichkeiten in anderen Graves-Darstellungen .....	224

# Change-Prozesse sind doch anders – darum dieses Buch

## 1. Veränderung ist nötig

Sie als Unternehmer, Manager oder Berater haben das Ziel, Unternehmen langfristig leistungsfähig aufzustellen. Dies ist nur durch eine regelmäßige zielgerichtete Anpassung des Unternehmens an die sich häufig schnell verändernden Rahmenbedingungen möglich.

Der Blick in die Entwicklung von Unternehmen zeigt grundsätzlich, dass diese auch in der Vergangenheit verschiedenste Veränderungen durchlaufen haben. Dies gilt auch für öffentliche Organisationen, ganze Gesellschaften oder kleinere Gruppen wie Abteilungen, Vereine oder Familien. Die Veränderungen waren entweder gezielt herbeigeführt oder sind das Ergebnis einer Summe von Einflussfaktoren. Oft kann man deren tatsächliches Zusammenwirken nicht wirklich greifen. Für viele Bereiche sieht man dabei, dass weitere Veränderungen nötig sind – und häufig ist nicht klar, wie diese herbeigeführt werden sollen.

Eines ist deutlich: Veränderung ist ein ganz zentrales Thema. Wenn es darum geht, ein Unternehmen in eine gewünschte Richtung zu entwickeln, dann ist dies eine ganzheitliche Entwicklungsaufgabe. Das Einführen einer neuen Struktur, neuer Prozesse oder neuer Tools – wie beispielsweise variabler Gehaltsanteile, neuer Führungsmodelle, neuer Karrierepfade oder neuer Arbeitszeitregeln – führt für sich keine echte Unternehmensveränderung herbei. Diese Elemente werden natürlich benötigt. Ist eine wirkliche Weiterentwicklung der Organisation gewünscht, dann ist der Veränderungsprozess offensichtlich eine größere und komplexere Aufgabe. Sehr viel größer, als einem viele Veränderungskonzepte glauben machen wollen.

Und: Veränderungen sind nötig – volkswirtschaftlich und gesellschaftlich wahrscheinlich so nötig wie selten zuvor. Die wirtschaftliche Entwicklung, gemeinhin die „Globalisierung“ und dann die globale Krise, verlangt leistungsfähigere Unternehmen, die auch langfristig gutes Geld verdienen. Viele Unternehmen benötigen zudem eine Kultur, die einerseits den Egoismus wieder durch mehr Sinn für die Allgemeinheit ersetzt und andererseits fordert und fördert, dass jeder Einzelne für sich selbst und für andere Verantwortung übernimmt.