

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



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 April 2007

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.

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: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-0291-7

Vorwort – die Welt mit neuen Augen sehen!

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 Praxishöhe 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 ®“¹ die theoretische Fundierung des Graves-Value-Systems weiter vorangetrieben haben und damit das Gedankengut von Prof. 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

¹ Spiral Dynamics is a registered trademark of the National Values Center.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort – die Welt mit neuen Augen sehen!	5
Abbildungsverzeichnis.....	11
Change-Prozesse sind doch anders – darum dieses Buch	13
1. Veränderung ist nötig	13
2. Herausforderungen für Unternehmen.....	14
3. Auch erprobte Ansätze scheitern oft	15
4. Das Graves-Value-System – ein anderer Ansatz	17
5. Die Wurzeln des Modells	26
6. Über dieses Buch	29
Das Graves-Value-System in der Praxis – ein Modell der Welt	31
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	55
5. Die Richtung der Veränderung	55
Entwicklungsstufen in Unternehmen	59
1. Die erste Unternehmensform: Das Stammes-Unternehmen	61
2. Die Eroberung neuer Märkte: Vom Stammes- zum Einzelkämpfer-Unternehmen	64
3. Es entsteht die funktionale Organisation: Das loyale Unternehmen	67
4. Schlank, schnell und viele Entfaltungsmöglichkeiten: Das Erfolgssucher-Unternehmen	71
5. Langfristige Innovationskraft durch multifunktionale Teams: Das Teammensch-Unternehmen.....	76
6. Hohe Flexibilität in der Vernetzung: Das Möglichkeitsucher-Unternehmen	82
7. Das Globalisten-Unternehmen	85

8. Bedeutung der Führung in der Veränderung	86
8.1 Bereiche der Führung	87
8.2 Kongruente Führung nach Graves	89
Der Veränderungsrahmen	95
1. Die Graves-Standort-Analyse	97
1.1 Analyse der Graves-Ebene und der damit verbundenen Fähigkeiten, Denk- und Verhaltensweisen	98
1.2 Analyse der Veränderungsbereitschaft	100
2. Das Veränderungsziel definieren	100
3. Begleitvarianten	104
3.1 Begleitvariante Optimieren und Stabilisieren	108
3.2 Begleitvariante Stretch-Up	112
3.3 Begleitvariante „Ausbruch inszenieren“	124
3.4 Begleitvariante Stabilisieren	127
4. Steuern und Kommunizieren	128
4.1 Die Veränderung steuern	129
4.2 Kommunikation	130
Fallbeispiele	131
1. Herangehensweise	131
2. Mobilisierung eines konzernangehörigen Dienstleistungsunternehmens	132
3. Eine einheitliche Vertriebsstrategie im europäischen Markt	139
4. Service-Center als Keimzelle der Unternehmensentwicklung	146
5. Bildung eines Projekts aus Mitarbeitern konkurrierender Unternehmen	153
6. Einführung papierloser Arbeit als Beschleuniger für die Unternehmensentwicklung	158
7. Weitere Einsatzfelder des Graves-Value-Systems	166
7.1 Das Graves-Value-System als Coachingtool	166
7.2 Orientierungsworkshop für das Management	169
Schlusswort & Ausblick	171
Anhang: Theoretische Vertiefung und Hintergründe des Modells	173
1. Der Ursprung des Modells	173
2. „Value System“ – was sind Werte und wie entstehen sie?	175
3. Graves' Coping-Mechanismus	178
4. Die erste Entstehung der Ebenen (evolutionäre Betrachtung)	181
4.1 Das eigene Überleben sichern: „Der Existierende“	181
4.2 Mysteriöse Kräfte bezwingen: Der Stammesmitglied	182
4.3 Ich und meine Macht: Der Einzelkämpfer	183
4.4 Gerechtigkeit und Ordnung: Der Loyale	185
4.5 Mein Haus, mein Auto, meine Motoryacht: Der Erfolgssucher	186

4.6 Gemeinsam schaffen wir es: Der Teammensch.....	188
4.7 Die Welt steckt voller Optionen: Der Möglichkeitsucher.....	189
4.8 Globale Probleme erfordern ein Umdenken: Der Globalist	190
4.9 Die Ebene 9 – noch nicht definiert.....	191
5. Transformation des beschriebenen Modells in das Original	192
Literatur	193
Die Autoren.....	195

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Das Graves-Value-System Modellhaus	32
Abbildung 2:	Übersicht der Ebenen im Graves-Value-System und wesentlicher Eigenschaften	34
Abbildung 3:	Es gibt keinen Aufzug im Graves-Value-System Modellhaus	46
Abbildung 4:	Dimensionen des Könnens und Wollens	47
Abbildung 5:	Aufbauorganisation Stammesmenschen-Unternehmen	62
Abbildung 6:	Aufbauorganisation Einzelkämpfer-Unternehmen	65
Abbildung 7:	Aufbauorganisation loyales Unternehmen	69
Abbildung 8:	Aufbauorganisation Erfolgssucher-Unternehmen	73
Abbildung 9:	Aufbauorganisation Teammenschen-Unternehmen	78
Abbildung 10:	Aufbauorganisation Möglichkeitensucher-Unternehmen	83
Abbildung 11:	Der Veränderungsrahmen	96
Abbildung 12:	Graves Standortanalyse	97
Abbildung 13:	Veränderungsziel definieren	100
Abbildung 14:	Begleitvarianten	104
Abbildung 15:	Begleitvarianten in Abhängigkeit zu den Voraussetzungen	106
Abbildung 16:	Verhalten bei Veränderung	107
Abbildung 17:	Status der Voraussetzungen bei Begleitvariante „Optimieren und Stabilisieren“	109
Abbildung 18:	Begleitvariante „Optimieren und Stabilisieren“	109
Abbildung 19:	Status der Voraussetzungen bei Begleitvariante „Stretch-Up“	113
Abbildung 20:	Begleitvariante „Stretch-Up“	114
Abbildung 21:	Status der Voraussetzungen bei Begleitvariante „Ausbruch inszenieren“ ..	125
Abbildung 22:	Begleitvariante „Ausbruch inszenieren“	125

Abbildung 23: Begleitvariante „Stabilisieren“	127
Abbildung 24: Steuern und Kommunizieren	129
Abbildung A1: Die Maslow-Pyramide	174
Abbildung A2: Coping-Mechanismen.....	178
Abbildung A3: Das Graves-Value-System als Helix-Darstellung	180
Abbildung A4: Transformation – Begrifflichkeiten in anderen Graves-Darstellungen	192

Change-Prozesse sind doch anders – darum dieses Buch

1. Veränderung ist nötig

Ein florierendes Unternehmen, eine schlagkräftige Abteilung, eine leistungsfähige Non-Profit-Organisation – solche oder ähnliche Ziele haben alle. Man ist entweder selbst Unternehmer, Manager, Berater oder in anderer Weise interessiert oder verantwortlich tätig in einem Umfeld, auf das man solche Vorstellungen abbildet.

Der Blick in die Entwicklung von Unternehmen zeigt, dass diese über die Zeit verschiedene 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 Regeln – wie beispielsweise variabler Gehaltsanteile, neuer Führungsmodelle, neuer Karrierepfade oder neuer Arbeitszeitregeln – führt für sich keine echte Unternehmensveränderung herbei. Ganz im Gegenteil: Es führt meist zu einer gewaltigen Irritation. Ist die 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“, verlangt leistungsfähigere Unternehmen, die am Standort Deutschland 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.

2. Herausforderungen für Unternehmen

Als Konsequenz aus Veränderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen besteht für viele Unternehmen die Notwendigkeit, sich aktiv anzupassen und ein neues Verhalten zu entwickeln. Die Intensität der Veränderungen in der Umwelt hat dabei zugenommen:

- Durch die gesenkten Markteintrittsbarrieren werden neue Märkte schneller erschlossen, aber auch schneller an Dritte verloren.
- Die Frage des Standorts eines Unternehmens richtet sich in vielen Branchen nicht mehr primär nach dem Absatzmarkt, sondern nach dem Beschaffungsmarkt der (Arbeits-)Ressourcen.
- Ganze Funktionsbereiche werden ins Ausland verlegt: Nearshoring- und Offshoring-Konzepte setzen sich vermehrt durch.
- Produktlebenszyklen werden immer kürzer. Dies wird unterstützt durch die immer schnellere Verteilung von Information, die Vernetzung von multifunktionalen Fachleuten und die Möglichkeit, quasi 24 Stunden am Tag ununterbrochen an einem Projekt zu arbeiten.

Allein an diesen wenigen Beispielen zeigt sich, dass sich für Unternehmen viele neue Chancen ergeben – aber auch der Druck, mithalten zu müssen. Unternehmen sind aufgrund des Wettbewerbs und der transparenteren Märkte gezwungen, umzudenken und sich den neuen Bedingungen zu stellen. Neue Geschäftsmodelle entstehen, welche die Notwendigkeit zur Veränderung der Organisation und insbesondere der Unternehmenskultur nach sich ziehen. Kultur drückt sich z. B. in den informellen Beziehungen oder dem Umgang der Menschen miteinander aus.

Gleichzeitig entsteht das Gefühl, dass viele Unternehmen und Teile der Gesellschaft, vielleicht sogar die Gesellschaft als Ganzes, den Herausforderungen nicht gewachsen sind. Vieles scheint nicht besser, sondern nur schneller oder anstrengender zu sein als früher. Im Arbeitsleben fühlen sich viele überfordert oder alleingelassen, haben längst innerlich gekündigt, ohne zu wissen, wohin sie sich bewegen sollen.

Die Aufgabe, Veränderung zu ermöglichen und den Menschen Orientierung zu geben, war also selten so aktuell wie heute.

Konkret müssen sich Unternehmen heute vielfach von einer funktionalen, hierarchischen Organisation hin zu einer erfolgsorientierten, effizienten Organisation entwickeln. Denn diese Unternehmensform kann unter den gegebenen Rahmenbedingungen viel besser agieren.

Für Unternehmer und Manager bedeutet dies, die große Aufgabe anzunehmen, die erforderlichen Veränderungen zielgerichtet und möglichst beschleunigt herbeizuführen.

3. Auch erprobte Ansätze scheitern oft

Immer mehr Manager stellen sich der Herausforderung, ihr Unternehmen grundsätzlich zu verändern. Hierbei wählen sie unterschiedliche Ansätze:

- Eine neue Vision und neue Strategien zu deren Umsetzung werden entwickelt. Zumeist entstehen in kurzer Zeit gute Konzepte. Zu oft kommt deren Umsetzung in der Organisation dann allerdings nicht weit voran.
- Das Unternehmen wird reorganisiert. Neue Strukturen werden aufgebaut, neue Rollen und Verantwortlichkeiten werden definiert. Neue Führungs- und Karrieremodelle finden Eingang. Auch diese, für sich betrachtet zumeist sehr guten Konzepte werden im Unternehmen nicht gelebt, finden keine Akzeptanz und erzielen somit nicht die gewünschte Wirkung.
- Process Reengineering: Bestehende Prozesse werden analysiert und neu aufgesetzt, neue Prozesse werden definiert – erprobte Modellen zur Prozessoptimierung wie SixSigma werden eingesetzt. Was zunächst eine Optimierung und Effizienzsteigerung verspricht, scheitert häufig am Widerstand der Mitarbeiter.
- Verschiedenste Aspekte der Unternehmenssteuerung werden ins Auge gefasst. Die Palette reicht von veränderten Controllingansätzen bis hin zu modernen Kennzahlensystemen. Alle führen punktuell zu guten Ergebnissen – die Veränderung eines kompletten Unternehmens lässt sich alleine mit ihnen jedoch nicht bewerkstelligen.
- Personalentwicklung: Die Grundidee, einer Organisation Qualifikation, Fähigkeiten und Können zuzuführen, ist wichtig. Leider sind vielfach Qualifikationsmaßnahmen und Trainings nicht mit der Strategie verzahnt und bleiben häufig wenig nachhaltig.
- Change-Management – der weiche Ansatz: Eine neue Vision und neue Werte werden definiert, eine umfassende Kommunikation wird aufgebaut, um die Mitarbeiter zu erreichen und sie mitzunehmen. Aber nur das Richtige über die Zukunftsperspektiven zu erzählen reicht nicht aus, um die Mitarbeiter zum Umdenken und zu einem neuen Handeln zu bewegen.

Jeder der oben beschriebenen Ansätze hat große Erfolge vorzuweisen – dennoch scheitern häufig die großen Vorhaben. Oder sie bringen nicht annähernd die gewünschte Wirkung.

Die traurigen Fälle aus Ihrer eigenen Erfahrung und aus der Zeitung

- Wer kennt sie nicht, die Unternehmen, die durch eine Fusion an die Spitze des Marktes gebracht werden sollten? Im Vorfeld wird detailliert analysiert und geplant, die Due Dilligence liefert ein gutes Resultat: Eine Integration scheint demnach sinnvoll. Schnell

sind neue Strukturen, Prozesse, Zusammenarbeitsmodelle geplant. Und dann scheitert die Umsetzung. In vielen Unternehmen sind noch Jahre nach der Fusion deutliche Gräben zwischen den Menschen der ursprünglichen Unternehmen sichtbar. Es existieren nach wie vor unterschiedliche Kulturen, Berichtsstrukturen funktionieren nicht, Prozesse laufen nur mit viel Sand im Getriebe, die erhofften Potenziale können nicht gehoben werden.

- Wie viele Übernahmen von innovativen Kleinunternehmen durch Großkonzerne gibt es, bei denen die Innovationsfähigkeit auf der Strecke bleibt? Oft verlassen Leistungsträger schnell das Unternehmen und die Innovationskultur zerfällt.
- Etliche Serviceabteilungen in großen Unternehmen wurden ausgegliedert und sollten sich am Markt etablieren. Im Kern agiert das neue Unternehmen jedoch nach wie vor wie die Abteilung eines Großunternehmens. Das Ausgründen ganzer Unternehmensbereiche benötigt weit mehr als ein paar pfiffige Werbeslogans und einen neuen Vertriebschef.
- Viele Topmanager kommen neu ins Unternehmen – und geben innerhalb kurzer Zeit resigniert ihre innovativen Projekte auf und passen sich an das Bestehende an. Andere verlassen das Unternehmen recht bald wieder, mehr oder weniger freiwillig.
- Zahllose Projekte haben einen guten Start und werden begeistert aufgenommen, dann jedoch geht ihnen irgendwann die Luft aus. Alles ist bald wieder beim Alten.

Isolierte Betrachtungsweise

Kritisch ist, dass sich Veränderungsvorhaben häufig ausschließlich auf technische, produktbezogene oder strukturelle/prozessuale Anpassungen beziehen – und dabei die Menschen und die Organisation als Ganzes vergessen. Neue technische Systeme, andere Produkte und eine veränderte Struktur sind fast immer begleitend zu einer Entwicklung im Ganzen zu finden. Sie sind Ausdruck der Veränderung, nur ganz selten deren Treiber.

Aber auch der Versuch, im Unternehmen einen Werte- und Kulturwandel durchzuführen, ohne zu berücksichtigen, dass damit auch strukturelle, prozessuale und unternehmenspolitische Veränderungen einhergehen müssen, führt in den wenigsten Fällen zum gewünschten Erfolg.

Sie ahnen, worauf wir hinauswollen: Irgendwie haben alle Ansätze ihre Berechtigung, wirken aber nur zur richtigen Zeit und auch nur in gut abgestimmter Kombination.

Patentrezepte funktionieren nicht

Immer mehr Manager verstehen, dass alle im Zusammenhang mit Veränderungsvorhaben aufgeworfenen Fragen zu beantworten sind, um einen erfolgreichen Veränderungsprozess durchzuführen. Die Erkenntnis setzt sich immer mehr durch, dass isolierte Eingriffe und kurzfristige Maßnahmen nicht zum gewünschten Resultat führen. Die Verantwortlichen sind sich der Wichtigkeit der Zusammenhänge zunehmend bewusst.

Dennoch führen die eingesetzten Methoden nicht immer zum gewünschten Ziel. Was in dem einen Unternehmen funktioniert, muss in einem anderen noch lange nicht passen. Unternehmen sind wie Menschen: Alle sind unterschiedlich und müssen deswegen auch unterschiedlich behandelt werden.

Denn nicht jede einmal erfolgreiche Herangehensweise ist in jedem weiteren Projekt wieder die richtige. Der einfache Transfer von erfolgreich durchgeführten Projekten auf andere Projekte oder Unternehmen scheitert häufig.

Erprobte Ansätze werden allzu oft wie Patentrezepte gehandhabt. Ein einmal erfolgreicher Ansatz wird in weiteren Veränderungsprojekten wieder gewählt, ohne dass man sich die „Physis und Psyche“ des jeweiligen Unternehmens wirklich anschaut.

4. Das Graves-Value-System – ein anderer Ansatz

Die Erkenntnis, dass Veränderungsprojekte aus eben diesen beiden oben genannten Gründen (isolierte Betrachtung und die Anwendung von „Patentrezepten“) scheitern, führte uns zur Beschäftigung mit einem neuen Lösungsansatz – der Veränderung nach dem Graves-Value-System.

Das Graves-Value-System und die darauf aufbauende Veränderungsarbeit sind einerseits neu, weil sie einen Gesamtzusammenhang herstellen und Navigation ermöglichen. Andererseits lässt sich eine bessere Einschätzung darüber gewinnen, welche der klassischen Ansätze wann passen und worauf bei deren Anwendungen zu achten ist.

Das Graves-Value-System ist ein Modell, das sehr umfassend und sehr weit gedacht ist. Durch seine hohe Abstraktion bleibt die Komplexität im Ganzen überschaubar. Natürlich vereinfachen und kürzen wir in diesem Buch das Modell bewusst – schließlich soll dies ein Buch für die Anwendung in der Praxis und kein umfassendes wissenschaftliches Werk sein. Eine wissenschaftliche Vertiefung zu diesem Ansatz finden Sie bei Prof. Graves oder bei seinen wissenschaftlichen Erben Beck und Cowan. Einen kurzen Exkurs zum wissenschaftlichen Hintergrund finden Sie zudem im Anhang.

Das Modell baut auf drei wesentlichen Grundprinzipien auf, die für alle Veränderungsprozesse in Organisationen und anderen menschlichen Systemen gelten:

1. **Entwicklungsstufen:** Unternehmen durchlaufen wie alle sozialen Systeme bestimmte, stets gleichartige Entwicklungsstufen. Diese bauen strikt aufeinander auf. Die Stufen werden repräsentiert durch erworbene Fähigkeiten sowie durch Denk- und Verhaltensweisen (Werte) der Unternehmen. Sie finden eine Entsprechung in der Unternehmenskultur, der Unternehmenspolitik, den Strukturen und den Prozessen.

Die Entwicklungsstufen unterscheiden sich grundlegend voneinander, so dass eine Veränderung von einer Stufe in die nächste für die Organisation einen regelrechten Quantensprung bedeutet. Eine Veränderung kann immer nur von der aktuellen Entwicklungsstufe in die unmittelbar nächste erfolgen. Stufen können nicht übersprungen werden.

2. **Voraussetzungen:** Wesentliche, modellhaft beschreibbare Voraussetzungen müssen stets erfüllt sein, damit Veränderungen stattfinden können. Diese Voraussetzungen beziehen sich zum einen auf die speziellen Fähigkeiten der Organisation – das *Können* – und zum anderen auf die grundsätzliche Veränderungsbereitschaft – das *Wollen*. Die Veränderungsbereitschaft drückt sich beispielsweise durch die Einsicht in die Notwendigkeit der Veränderung und die Offenheit für eine Veränderung an sich aus.
3. **Begleitvarianten:** Mithilfe jeweils spezieller, auf die Unternehmenssituation angepasster Begleitvarianten kann in einem Unternehmen eine erfolgreiche Veränderung bewirkt werden – sowohl innerhalb einer Entwicklungsstufe als auch von einer Entwicklungsstufe in die nächste. In diesem Zusammenhang werden dem Management wirkungsvolle Werkzeuge an die Hand gegeben, um gewollte Veränderungen zielgerichtet vorzubereiten und ebenso erfolgreich wie nachhaltig umzusetzen.

Der Ansatz zielt im Wesentlichen auf das Schaffen der Voraussetzungen für die Veränderung sowie die Konzeption und Umsetzung der neuen Organisation mit ihren Strukturen, Prozessen, Regeln und Werten. Dabei ist die Ausgestaltung der Organisation und auch die Anwendung bestimmter Veränderungsmaßnahmen abhängig von der aktuellen Entwicklungsstufe des Unternehmens und von der Zielrichtung der Veränderung.

Entwicklungsstufen von Unternehmen

Das Graves-Value-System unterscheidet derzeit acht verschiedene Entwicklungsstufen, wobei sich die meisten Unternehmen heute auf der vierten oder fünften Ebene befinden. Die Entwicklungsstufen unterscheiden sich grundlegend voneinander und drücken sich darin aus, wie ein Unternehmen agiert – über welche Fähigkeiten es verfügt und welche Fähigkeiten es wie einsetzt. Bezeichnend für die jeweilige Entwicklungsstufe eines Unternehmens sind:

- das Unternehmen prägende Werte,
- Unternehmenskultur,

- Unternehmenspolitik,
- Struktur und
- Prozesse.

Diese Dimensionen gehen Hand in Hand und können nicht losgelöst voneinander betrachtet werden. Eine bestimmte Organisationsstruktur oder eine Unternehmenspolitik kann nur dann wirklich funktionieren, wenn die Werte und Fähigkeiten des Unternehmens dazu passen. Ebenso muss ein ausreichender Reifegrad der Prozesse vorliegen.

Definitionen zur Betrachtung eines Unternehmens

Die **Werte**, die ein Unternehmen prägen, drücken sich in Denk- und Verhaltensweisen der Menschen im Unternehmen aus. Werte sorgen für unsere intrinsische Motivation: Ist es wichtig, dass das Unternehmen seinen Mitarbeitern Sicherheit – lebenslange Arbeitsgarantie – gibt? Möchten die Mitarbeiter, dass das Unternehmen erfolgreich am Markt agiert und eines der besten seiner Branche ist? Ist es entscheidend, dass eine „klassische Karriere“ möglich ist – mit möglichst vielen Mitarbeitern? Oder wird bevorzugt, Verantwortung für eine Aufgabe und ein Budget zu übernehmen, und ist es in diesem Zusammenhang egal, ob man heute 100 Mitarbeiter und morgen nur einen führt?

Die **Unternehmenskultur** beschreibt die informellen, unorganisierten zwischenmenschlichen Beziehungen im Unternehmen – die ungeschriebenen Gesetze und Regeln. Die Unternehmenskultur beeinflusst, wie die Menschen miteinander umgehen.

Unter **Unternehmenspolitik** werden die formellen, organisierten zwischenmenschlichen Beziehungen im Unternehmen verstanden – die geschriebenen Gesetze und Regeln. Zur Unternehmenspolitik gehören Budgetierungsregeln, Arbeitszeitregeln, Führungssysteme, Vergütungs- und Belohnungssysteme, Karrieremodelle etc.

Die **Struktur** ist die Aufbauorganisation des Unternehmens. Sie umfasst alle Stellen, Rollen und Verantwortlichkeiten ebenso wie Berichtslinien, Eskalationsregeln und Zusammenarbeitsmodelle.

Die **Prozesse** spiegeln die Ablauforganisation des Unternehmens wider und definieren, wie ein Unternehmen seine Wertschöpfung erzielt und welche zusätzlichen steuernden und unterstützenden Aktivitäten notwendig sind. Prozesse können im Unternehmen in unterschiedlichen Reifegraden ausgeprägt sein. Der Reifegrad eines Prozesses ist beispielsweise sehr gering, wenn der Prozess „zufällig abläuft“ und immer wieder in anderer Art und Weise ausgeführt wird. Ein Prozess ist mäßig reif, wenn er grundsätzlich beschrieben ist und immer wieder auf gleiche Art und Weise ausgeführt wird. Von einem sehr reifen Prozess spricht man, wenn der Prozess anhand bestimmter Kenngrößen gesteuert und regelmäßig optimiert wird.

Werte, Kultur etc. sind eng gekoppelt an die Entwicklungsstufen im Graves-Value-System. Diese entstehen als Konsequenz einer sich verändernden Umwelt; keine Organisation verändert sich aus sich selbst heraus. Gefordert sind in einer modifizierten Umfeldsituation einerseits neue Fähigkeiten und neues Verhalten. Andererseits benötigt das dann veränderte Unternehmen

grundlegend andere Werte, auf denen die Unternehmenskultur ja im Wesentlichen beruht, ebenso eine neue Politik, neue Strukturen und modifizierte oder neue Prozesse. Dabei liegt die Betonung auf einer grundlegenden Veränderung, denn eine Entwicklung von einer Entwicklungsstufe zur nächsten bedeutet stets einen Quantensprung für das Unternehmen.

Um zu eruieren, auf welcher Entwicklungsstufe eine Organisation derzeit steht, betrachten Sie das Unternehmen, wie Sie einen einzelnen Menschen betrachten würden! Dazu stellen sich grundsätzliche Fragen, wie zum Beispiel:

- Wie agieren die Menschen im Unternehmen in bestimmten Situationen, etwa bei unerwarteten Kundenanforderungen oder bei Problemen?
- Was kann man den Menschen zutrauen, was können sie leisten, was sind sie bereit zu leisten?
- Welche geschriebenen und ungeschriebenen Regeln gibt es? Gibt es überhaupt Regeln für bestimmte Sachverhalte? Haben die aufgeschriebenen Regeln eine Bedeutung im täglichen Leben?
- Welche Motivation steht hinter beobachtbaren Verhaltensweisen und Abläufen?
- Wie wird entschieden, und wer entscheidet was?
- Wie gehen die Mitarbeiter mit Verantwortung um?
- Wie gehen die Mitarbeiter miteinander um?
- Welchen Stellenwert haben Projekte im Unternehmen? Und wie werden Projekte abgewickelt?
- Wie viel, was und wie offen wird kommuniziert? Über welche Wege wird kommuniziert?
- Welcher Führungsstil wird vorrangig angewendet bzw. von der Organisation gefördert? Mit welchem Führungsstil fühlen sich die Mitarbeiter wohl?
- Wie geht das Unternehmen mit Kennzahlen um, und wie transparent und aussagekräftig sind diese?

Die Beantwortung dieser und ähnlicher Fragen sowie die Analyse der Unternehmenspolitik, der Strukturen und der Reifegrade der Prozesse gibt gute Hinweise darauf, auf welcher Entwicklungsstufe das Unternehmen steht. Werden nun noch Parameter des Unternehmensumfeldes und des Unternehmens dazugelegt, kann nun festgestellt werden, ob die aktuelle Entwicklungsstufe des Unternehmens adäquat ist oder ob sich das Unternehmen auf eine andere Stufe entwickeln sollte.

Wichtige Parameter des Unternehmensumfeldes sind beispielsweise Marktbedingungen wie Marktwachstum, Stagnation, Käufer- oder Verkäufermarkt, Wettbewerbssituation und Kundenanforderungen. Und insbesondere die Veränderungen in diesen Marktbedingungen sowie das Veränderungstempo. Relevante Parameter des Unternehmens selbst sind dann unter anderem die Unternehmensziele – z. B. organisches/anorganisches Wachstum, Expansion in neue Märkte, Konzentration auf eine Nische, Qualitätsführerschaft –, die Größe des Unternehmens, die Internationalität, die Branche etc.

Die Entwicklungsstufen des Graves-Value-Systems bauen direkt aufeinander auf. Daraus ergeben sich festgeschriebene Entwicklungspfade – und kein Unternehmen kann sich von einem gegebenen Zustand direkt in einen anderen als den jeweils folgenden oder einen niedrigeren Entwicklungszustand verändern. Im Entwicklungsprozess zu den folgenden Ebenen kann eine Stufe nicht einfach übersprungen werden. Liegt der passende Zielzustand des Unternehmens mehr als eine Ebene über der aktuellen, muss das Unternehmen zunächst auf die nächsthöhere Stufe entwickelt werden. Erst wenn es die Fähigkeiten und Werte dieser neuen Stufe integriert hat, kann eine entsprechende Weiterentwicklung zum eigentlichen Ziel – der passenden Stufe – begonnen werden. Dann hat es natürlich auch eine entsprechend veränderte Kultur, es gibt modifizierte Strukturen und andere, reifere Prozesse.

Natürlich kann die Analyse auch ergeben, dass sich das Unternehmen bereits auf der passenden Entwicklungsstufe befindet, ein Unternehmensveränderungsziel aber dennoch nicht ohne Probleme umsetzbar ist. Dann werden in der Veränderungsarbeit entsprechende Maßnahmen entwickelt, die die Veränderungen innerhalb der gegebenen Stufe ermöglichen. Es kann auch die Notwendigkeit bestehen, dass sich ein Unternehmen als Ganzes bzw. Teile des Unternehmens auf die vorherige Entwicklungsstufe verändert, da diese vorherige Stufe besser zu den gegebenen Rahmenbedingungen passt.

Wir werden die Ausprägungen der einzelnen Entwicklungsstufen im Kapitel „Das Graves-Value-System in der Praxis – ein Modell der Welt“ kurz umreißen. Eine detaillierte Beschreibung der Entwicklungsstufen sowie typischer Rahmenbedingungen und Merkmale findet sich in Kapitel „Entwicklungsstufen in Unternehmen“.

Voraussetzungen für Veränderungen

Das Graves-Value-System setzt die Voraussetzungen für Veränderungen, die gegeben sein müssen, um einen Veränderungsprozess erfolgreich durchführen zu können, in den Mittelpunkt. Es gilt, sieben Voraussetzungen erfüllt zu haben – dann kann sich das Unternehmen von einer Entwicklungsstufe in die nächste weiterentwickeln. Somit ist das Schaffen der Voraussetzungen Dreh- und Angelpunkt des Veränderungsprozesses.

Die Voraussetzungen für Veränderungen lassen sich in zwei grundsätzlich unterschiedliche Kategorien einteilen: Die Fähigkeiten des Unternehmens – das *Können* – und die Veränderungsbereitschaft – das *Wollen*.

Da die Entwicklungsstufen der Unternehmen wesentlich auf den erworbenen Fähigkeiten beruhen – die ja Hand in Hand gehen mit den Werten, der Kultur, der Politik, den Strukturen und Prozessen –, ist es für den Veränderungsprozess ein wesentlicher Faktor, dass die Fähigkeiten der aktuellen Stufe voll entwickelt sind. Das Unternehmen muss für alle Herausforderungen, die ihm seine Umwelt – auf der aktuellen Ebene des Graves-Value-Systems – stellt, eine passende Lösung parat haben.