

# Vorwort zur 3. Auflage

Zwischen den ersten Überlegungen und Anfängen, dieses Buch zu schreiben, und der nun vorliegenden dritten Auflage liegen zehn Jahre. Es waren zehn Jahre an Erfahrung, Entwicklung und Dynamik in den Unternehmen, in der Gesellschaft und bei den Menschen. Die Welt ist komplexer geworden, dynamischer und in vielen Lebensbereichen weniger greifbar und steuerbar. Ein Paradigmenwechsel ist dringend nötig – gerade in den Unternehmen. Neue Generationen, Fachkräftemangel, zunehmende Globalisierung, schnell schwankende Märkte und vieles mehr stellen Unternehmen vor neue Herausforderungen. Und bewährte Konzepte greifen nicht mehr.

Dieses Buch war das erste deutschsprachige Buch zur Graves'schen Theorie. Als wir es veröffentlichten, schien die Zeit noch nicht ganz reif gewesen zu sein für diese Art der Unternehmensentwicklung, die auf den auf den Forschungsarbeiten von Clare W. Graves – dem Graves-Value-System – basiert. Inzwischen werden die Erkenntnisse des Graves-Value-Systems in sehr unterschiedlichen Kontexten aufgegriffen, zahlreiche Forschungsarbeiten entstehen an Hochschulen, und die Wirtschaftswelt hat die Kraft und Wirkung dieser Herangehensweise verstanden und schätzen gelernt.

Diese dritte Auflage verdient den Begriff „überarbeitete“ Auflage: Wir haben das 7-S-Modell zur Beschreibung der Gestaltungselemente von Organisation integriert. Die Begrifflichkeiten der Wertesysteme haben wir auf Grund der zunehmenden Globalisierung des Managements an die international gebräuchlichen Farben angepasst. Eine neue umfangreiche Fallstudie konnten wir integrieren; sie spiegelt auch die Weiterentwicklung unseres Methodensatzes wider. Zudem haben wir die Beschreibung der Ebenen GELB und TÜRKIS geschärft, denn nun, nach 10 Jahren, haben wir umfangreiche Erfahrungen mit diesen Ebenen gesammelt. Außerdem haben wir Hypothesen zur Ebene KORALLE aufgestellt. Darüber hinaus haben wir die Erkenntnisse und Weiterentwicklungen durch die Arbeiten von Ken Wilber mit der Unternehmenswelt und dem Graves-Value-System verbunden.

Besonderer Dank für diese Auflage gilt Stefanie Büchele für ihr unermüdliches Korrekturlesen und Redigieren sowie Prof. Dr. Thomas Ginter für seine Mitwirkung am Brückenschlag zu Ken Wilber und seinen Ansätzen.

Die Entwicklung geht rasant weiter. Es gilt die Komplexität zu verstehen und „mit dem System zu tanzen“. Das ist die Herausforderung für Entscheider, Führungskräfte und Berater.

Martina Bär-Sieber, Rainer Krumm, Hartmut Wiehle

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

## 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 übersichtliche 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.<sup>1</sup>

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)

---

<sup>1</sup> Anmerkung der Autoren: In einer Weiterentwicklung unseres Ansatzes haben wir in der 3. Auflage das Schalenmodell durch das 7s Modell ersetzt. In vielen Beratungsprojekten haben wir die Erfahrung gemacht, dass das 7s Modell in der Praxis noch besser geeignet ist, um Eigenschaften einer Organisation zu beschreiben, da es zum einen vielen Managern bekannt ist und zum anderen eine weitere Detaillierung der „weichen Faktoren“ zulässt.

# 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:

- Zuallererst 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>2</sup> die theoretische Fundierung des Graves-Value-Systems weiter vorangetrieben haben und damit das Gedankengut von Professor Graves sichern konnten.

---

<sup>2</sup> Spiral Dynamics is a registered trademark of the National Values Center.

- 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 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)



<http://www.springer.com/978-3-8349-4601-0>

Unternehmen verstehen, gestalten, verändern

Das Graves-Value-System in der Praxis

Bar-Sieber, M.; Krumm, R.; Wiehle, H.

2014, XVIII, 241 S., Softcover

ISBN: 978-3-8349-4601-0