

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 3. Auflage	5
Vorwort zur 2. Auflage	7
Vorwort zur 1. Auflage	9
 Change-Prozesse sind doch anders – darum dieses Buch	19
1. Veränderung ist nötig	19
2. Herausforderungen für Unternehmen	20
3. Auch erprobte Ansätze scheitern oft	21
4. Das Graves-Value-System – ein anderer Ansatz	23
5. Die Wurzeln des Modells	32
6. Über dieses Buch	34
 Das Graves-Value-System in der Praxis – ein Modell der Welt	37
1. Entwicklungsstufen: Die Ebenen des Hauses	39
2. Individuen auf den unterschiedlichen Ebenen	51
3. Der Veränderungsprozess: Die Analogie eines Umzugs	55
4. Die Voraussetzungen für Veränderungen: KÖNNEN und WOLLEN	57
4.1 KÖNNEN	58
4.2 WOLLEN	62
4.3 Die Voraussetzungen im Kontext von Unternehmensveränderungen	65

5. Die Richtung der Veränderung	66
Entwicklungsstufen in Unternehmen	69
1. BEIGE – keine Unternehmensform	75
2. Die erste Unternehmensform: Das PURPURNE Unternehmen	76
3. Die Eroberung neuer Märkte: Das ROTE Unternehmen	78
4. Es entsteht die funktionale Organisation: Das BLAUE Unternehmen	81
5. Schlank, schnell und viele Entfaltungsmöglichkeiten: Das ORANGE Unternehmen	83
6. Langfristige Innovationskraft durch multifunktionale Teams: Das GRÜNE Unternehmen	86
7. Hohe Flexibilität in der Vernetzung: GELBE Organisationen	89
8. Netzwerke mit ganzheitlicher Sichtweise: TÜRKISE Organisationen	92
9. Bedeutung der Führung in der Veränderung	92
Der Veränderungsrahmen	107
1. Die Graves-Standort-Analyse	110
1.1 Analyse des Veränderungskontextes	111
1.2 Vorhandenes Verständnis der Aufgabe	112
1.3 Analyse der aktuellen Graves-Ebene	114
1.4 Analyse der Veränderungsbereitschaft	119
1.5 Messinstrumente	120
2. Innovation planen – das Veränderungsziel definieren	122
2.1 Geschäftszweck, Markt und Umfeld	123
2.2 Gestaltungselemente festlegen	126
2.3 Erreichbare Ziele – Realismus in der Planung	127
2.4 Arbeiten mit Entscheidern – der Entscheiderprozess	128

3. Begleitvarianten	129
3.1 Begleitvariante Optimieren und Stabilisieren	134
3.2 Begleitvariante Stretch-Up	141
3.3 Begleitvariante „Ausbruch inszenieren“	156
3.4 Begleitvariante Veränderung stabilisieren	160
4. Steuern, Kommunizieren und Führen	162
Fallbeispiele	169
1. Herangehensweise	169
2. Mobilisierung eines konzernangehörigen Dienstleistungsunternehmens	170
3. Eine einheitliche Vertriebsstrategie im europäischen Markt	178
4. Service Center als Keimzelle der Unternehmensentwicklung	184
5. Bildung eines Projektes aus Mitarbeitern konkurrierender Unternehmen	192
6. Einführung papierloser Arbeit als Beschleuniger für die Unternehmensentwicklung	197
7. Vertriebsetablierung im Gebäudemanagement	205
8. Change Ansatz in der Fertigungsindustrie	211
9. Weitere Einsatzfelder des Graves-Value-Systems	217
9.1 Das Graves-Value-System als Coachingtool	217
9.2 Orientierungsworkshop für das Management	220
9.3 Von BLAU auf ORANGE mit strukturiertem Coaching	221
Schlusswort & Ausblick	223

Anhang: Theoretische Vertiefung und Hintergründe des Modells 225

1. Der Ursprung des Modells 225

2. „Value System“ – was sind Werte und wie entstehen sie? 227

3. Graves' Coping-Mechanismus 230

4. Die erste Entstehung der Ebenen (evolutionäre Betrachtung) 232

 4.1 Das eigene Überleben sichern: BEIGE 233

 4.2 Mysteriöse Kräfte bezwingen: PURPUR 234

 4.3 Ich und meine Macht: ROT 235

 4.4 Gerechtigkeit und Ordnung: BLAU 237

 4.5 Mein Haus, mein Auto, meine Motoryacht: ORANGE 238

 4.6 Gemeinsam schaffen wir es: GRÜN 240

 4.7 Die Welt steckt voller Optionen: GELB 241

 4.8 Globale Probleme erfordern ein Umdenken: TÜRKIS 242

 4.9 Die Ebene 9 – noch nicht definiert 243

5. Transformation des beschriebenen Modells in das Original 244

6. Let the Data Talk! – Wissenschaftliche Ergebnisse von Professor Graves 245

7. Abgleich des Graves-Value-Systems mit dem Integralen Modell nach Ken Wilber . 250

Literatur 255

Die Autoren 259