

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 |