

Martina Bär / Rainer Krumm
Hartmut Wiehle

Unternehmen verstehen, gestalten, verändern

Das Graves-Value-System
in der Praxis

2., überarbeitete
und erweiterte Auflage



Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 2. Auflage	5
Vorwort zur 1. Auflage	7
Abbildungsverzeichnis	13
Change-Prozesse sind doch anders – darum dieses Buch	15
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
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.....	54
5. Die Richtung der Veränderung	55

Entwicklungsstufen in Unternehmen.....	59
1. Der Existierende – keine Unternehmensform	63
2. Die erste Unternehmensform: Das Stammesmensch-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 Teammensch-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
Der Veränderungsrahmen.....	95
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

4. Steuern, Kommunizieren und Führen	150
Fallbeispiele.....	155
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
Schlusswort & Ausblick	203
Anhang: Theoretische Vertiefung und Hintergründe des Modells.....	205
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 Möglichkeitensucher	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
Literatur	231
Die Autoren.....	233