

Das Graves-Value-System in der Praxis – ein Modell der Welt

Die Kapitelüberschrift „*ein Modell der Welt*“ klingt sehr ambitioniert. Tatsächlich haben wir das so erlebt: Nachdem wir die theoretischen Grundlagen kennen gelernt und dann regelrecht „verschlungen“ hatten, haben uns die im Modell beschriebenen Prinzipien nicht mehr losgelassen. Sie sind uns seither in sehr vielen Situationen begegnet und begegnen uns täglich wieder.

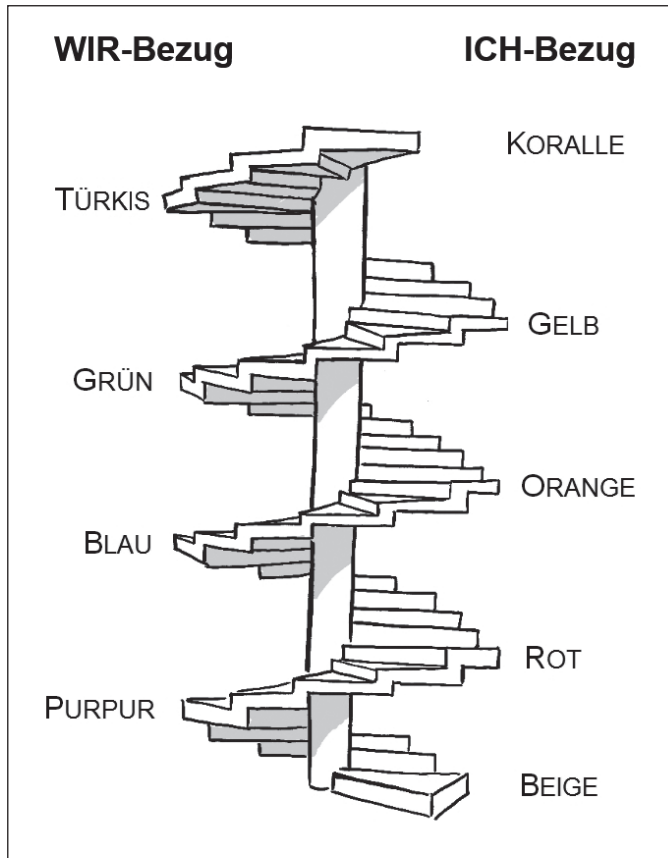
Das reicht von Wirtschaft und Politik über den konkreten beruflichen Kontext bis hin zu dem, was im Freundeskreis oder in der Familie zu beobachten ist. Alle sozialen Systeme verhalten sich tatsächlich nach den von Prof. Graves beschriebenen Grundsätzen. Dies gilt unabhängig davon, wie groß diese Systeme sind – also vom Zwei-Mann-Unternehmen bis hin zu einem Großunternehmen beziehungsweise dessen klar abgrenzbaren Teilen.

Nach dem Erkennen und Verstehen von Gesetzmäßigkeiten im System-Verhalten und in Veränderungsprozessen haben wir begonnen, das Modell und die Veränderungsarbeit mit dem Modell in der Praxis zu erproben. Unser besonderes Augenmerk lag und liegt dabei auf der Veränderung von Unternehmen. Bei dieser Arbeit ist das, was wir in diesem Buch als Kern des Modells vorstellen, einfacher, pragmatischer und griffiger geworden.

Wir möchten Ihnen das Modell in der Weise zugänglich machen, wie wir es selbst kennen gelernt haben. Wir beginnen mit einer Konkretisierung der schon angedeuteten Ebenen des Graves-Value-Systems und kommen darüber zu den Voraussetzungen für Veränderungen. Die Möglichkeiten für die Begleitung von Veränderungsprozessen runden unsere Erörterungen ab.

In unseren Projekten, Trainings und Workshops hat sich für die einführenden Erläuterungen als Analogie, als bildhafte Darstellung, *das Haus* bewährt.

Das Haus besteht aus acht Etagen, die den Entwicklungsstufen beziehungsweise *Ebenen* nach dem Graves-Value-System entsprechen. Jede Ebene oder Etage im Haus steht für ganz bestimmte und nur hier zu findende Denk- und Verhaltensweisen:



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 6: Das Graves-Value-System Modellhaus

So wie es in einem Haus keine objektiv *guten und schlechten* Etagen gibt, gibt es in unserem Modellhaus auch keine besseren oder schlechteren Ebenen. Das wird subjektiv natürlich anders erlebt – sowohl im Urteil über die Etage, auf der man selbst wohnt als auch über andere Etagen. Es gibt objektiv dann allerdings *passend und unpassend*.

1. Entwicklungsstufen: Die Ebenen des Hauses

Die Ebenen des modellhaften Graves-Hauses bauen aufeinander auf. Sie sind im Lauf der Zeit Ebene für Ebene nacheinander entstanden und zeigen so eine Weiterentwicklung entsprechend der zunehmenden Umweltaforderungen und eigenen Ansprüchen auf. Wichtig ist das Verständnis, dass es in der Welt nebeneinander viele soziale Systeme auf unterschiedlichen Ebenen gibt. Sie haben sich jeweils auf die äußeren Rahmenbedingungen bestmöglich eingestellt. Es gibt sogar außerordentlich viele soziale Systeme auf den „unteren“ Entwicklungsstufen – und sie funktionieren bestens, gerade weil sie sich gut angepasst haben. Das heißt, es geht nicht darum, möglichst weit oben im Haus zu wohnen. Vielmehr kommt es darauf an, in der für die jeweilige Situation und die jeweiligen Rahmenbedingungen (Umwelt, Wirtschaft, Branche, Geschäftsmodell und Alleinstellungsmerkmale) *passenden Ebene* zu sein.

Alternierender *ICH*- und *WIR*-Bezug der Ebenen

Bevor wir die einzelnen Ebenen beschreiben, ein wichtiges Prinzip vorab: Die aufeinander aufbauenden Entwicklungsstufen wechseln sich in ihrer Betonung des Einzelnen und der Gemeinschaft ab.

In einer Entwicklungsstufe kommt das *Ich/Mir/Mein* stärker zum Zug. Der Einzelne wird gestärkt. In den typischen Denk- und Verhaltensweisen ist es wichtig, die eigenen Interessen durchzusetzen, diese werden über die Interessen der Gemeinschaft gestellt. Im Vordergrund stehen Werte mit *ICH*-Bezug, beispielsweise Macht, Einfluss, Wissen und persönliche Weiterentwicklung.

In der jeweils nächsten, direkt darauf folgenden Entwicklungsstufe rückt dann die Gemeinsamkeit in den Vordergrund. Das *Wir/Uns/Unser* wird deutlich stärker betont. Den Menschen dieser Entwicklungsstufe ist nun das Wohl der Gemeinschaft wichtiger als das eigene Wohl. Werte mit Bezug auf die Gemeinschaft, beispielsweise Konsens, Loyalität, Zugehörigkeit, rücken in den Fokus. Dies drückt sich dann wieder in den entsprechenden Denk- und Verhaltensweisen aus. Dieses Muster wiederholt sich nun – einer Ebene mit stärkerem *WIR*-Bezug folgt eine Ebene mit *ICH*-Bezug, dieser wieder eine Ebene mit *WIR*-Bezug und so weiter.

Dabei werden natürlich *ICH*- und *WIR*-Bezüge integriert. So hält sich ein Mensch in ORANGE sehr wohl an die Regeln der Gemeinschaft, die auf der Ebene BLAU entstanden sind. Er lässt dabei aber Einengendes und Bürokratisches hinter sich, da ihm persönlicher Erfolg eher wichtig ist. Doch im Gegensatz zum Menschen in ROT sucht er nach Win-Win-Konstellationen und möchte nicht als alleiniger Gewinner dastehen.

Gesunde und ungesunde Ausprägungen

Zu allen Ebenen des Graves-Value-Systems gibt es gesunde und ungesunde Ausprägungen. Passt eine Ebene zu den Rahmenbedingungen der Umwelt und den eigenen Anforderungen, bildet sich im Allgemeinen eine gesunde Ausgestaltung des Unternehmens heraus. Weil die Ebene zur Umwelt *passt*, sind auch Strukturen, Abläufe und Verhaltensweisen stimmig.

Ändern sich aber die Umwelt oder die Anforderungen an das Unternehmen, z. B. durch ein neues Geschäftsmodell oder ein neues Alleinstellungsmerkmal, dann muss das Unternehmen sich anpassen. Gelingt dies nicht, sondern „klammert“ es an den bisherigen Werten, Denk- und Verhaltensweisen, an bestehenden Strukturen, Prozessen und Systemen, kann sich sehr leicht eine ungesunde Form der Ebene herausbilden. Die Bürokratisierung in der BLAUEN Welt ist ein Beispiel dafür: statt eines Dienstleistungsverständnisses und schlanker Prozesse entstehen neue Regeln und Vorschriften.

Die Organisation versucht also „immer mehr vom Gleichen“, um besser zu werden und in der Veränderung den Boden unter den Füßen zu behalten. Dies kann krampfhaftes Formen annehmen und ist im Hinblick auf die veränderten Anforderungen nicht wirksam, mitunter sogar kontraproduktiv. Da zur Auflösung aber eine Veränderung in der Ebene des Graves-Value-Systems erforderlich ist und dies eine entsprechende Entwicklung verlangt, haben solche ungesunden Ausprägungen häufig lange Bestand.

First und Second Tier

Graves hat zudem festgestellt, dass die Ebenen zwei große Gruppen bilden. So gehören die ersten sechs Ebenen (BEIGE bis GRÜN) zum „First Tier“. Ab der Ebene GELB beginnt der Second Tier.

Im First Tier ergänzen sich die Fähigkeiten und verändern sich Wertehierarchien wie oben beschrieben. Es ist allerdings so, dass ein Mensch, der vorwiegend in einer Ebene agiert, diese als die einzig wahre empfindet und alle anderen Wertehierarchien und damit auch die Ebene an sich ablehnt. Mit der Ebene GRÜN (6. Ebene) beginnt die Fähigkeit der Menschen, auch „Anderes“ als gut und richtig wertzuschätzen. Dies führt in der Weiterentwicklung dazu, dass die Menschen ab der Ebene GELB (7. Ebene) beginnen, die Vorteile jeder einzelnen Ebene zu sehen. Damit beginnt auch die Fähigkeit, die Ebenen und Wertehierarchien innerhalb eines Systems so zu gestalten, dass sie gut zur Umwelt und zur aktuellen Situation passen. Dies ist der Übergang zur zweiten Gruppe, dem Second Tier.

Mit dem Übergang zum Second Tier passiert aber auch noch etwas anderes: Die Ebenen des First Tier wiederholen sich im Second Tier. Das heißt: Es finden sich Entsprechungen zwischen BEIGE und GELB, zwischen PURPUR und TÜRKIS sowie zwischen ROT und KORALLE. Ist die Fähigkeit zu überleben die Errungenschaft von BEIGE, so ist es die von GELB, in einer komplexen Welt zu überleben. Spielt der Glaube an Götter und Geister eine große Rolle in PURPUR, so spielt in TÜRKIS der Glaube daran, dass alles mit allem zusammenhängt und dass es ein „Großes Ganzes“ gibt, eine entscheidende Rolle.

Wir werden dies weiter unten bei der Beschreibung der einzelnen Ebenen detaillierter ausführen.

Überblick

Die Beschreibung der einzelnen Ebenen halten wir in diesem Kapitel zunächst so allgemein, wie sie von Professor Graves erforscht und definiert wurden. Wir beschreiben hier auch, wie sich einzelne Individuen auf den unterschiedlichen Ebenen verhalten – Denk- und Verhaltensweisen einzelner Menschen im jeweiligen sozialen Umfeld. Im Kapitel „Entwicklungsstufen in Unternehmen“ werden wir die Ebenen des Hauses in den Unternehmenskontext rücken und ausführlicher darstellen.

Bevor wir die einzelnen Ebenen beschreiben, noch ein Wort zu den Farben, die den Ebenen zugeordnet sind. Es gibt viele unterschiedliche Personal-Diagnostikinstrumente, die mit Farbcodes arbeiten. Die Farben, die den Graves-Ebenen zugeordnet sind, sind unabhängig von diesen Modellen. Beck und Cowan haben die Farben nach eigener Aussage frei gewählt, wobei den Ebenen mit *ICH*-Bezug die „heißen“ Farben zugeordnet wurden, den Ebenen mit *WIR*-Bezug die „kalten“ Farben.

Die Ebene BEIGE

Auf der Ebene BEIGE steht die reine Sicherung des Überlebens im Vordergrund. Zu den Fähigkeiten gehört das Suchen nach Nahrung und Schutz.



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 7: Symbolik der Ebene BEIGE

Menschliche Systeme sind auf dieser Ebene alleine nicht überlebensfähig. Auch gehen wir davon aus, dass sich funktionierende Unternehmen nicht auf der Ebene BEIGE befinden. Daher gehen wir in diesem Buch nicht näher auf sie ein.

Die Ebene PURPUR

Auf der Ebene PURPUR bilden sich erste soziale Strukturen aus. Rituale spielen eine große Rolle. Der Fokus liegt ganz klar auf der Gruppe: Man begegnet den Anforderungen der Umwelt *gemeinsam* und in einem Verständnis von Harmonie mit der Welt. Während die ersten sozialen Systeme in diesem Verständnis als Sippen und Clans und später für den ersten Ackerbau organisiert waren, finden sich solche Strukturen in den Gesellschaften der heutigen Zeit in patriarchalisch geführten Kleinunternehmen, aber auch in (Groß-)Familien.



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 8: Symbolik der Ebene PURPUR

Auf der Ebene PURPUR gibt es ein klares Oberhaupt, häufig einen „Patriarchen“. Dessen Nachfolge ergibt sich zumeist durch feste, als gegeben hingenommene Regeln, wie zum Beispiel die Erbfolge. Das Oberhaupt trägt die Verantwortung für das Wohlergehen der gesamten Gruppe. Jeder in der Sippe arbeitet in einer auf die Gruppe bezogenen Rolle. Die Mitglieder der Gruppe ordnen sich unter, nicht zuletzt aus dem intuitiven Verständnis, in der Gemeinschaft besser aufgehoben zu sein als in der existenzbedrohenden Situation des Einzelnen in einer feindlichen Umwelt. Die „klassischen“ Rollenbilder von Mann und Frau haben ihren Ursprung auf dieser Ebene.

Zur Entscheidungsfindung werden in der PURPUR geprägten Kultur alle Mitglieder der Gruppe gefragt und ernsthaft angehört. Es wird auch ein großer Wert auf Konsensbildung gelegt, die Entscheidung wird jedoch durch das Oberhaupt getroffen. Spezialisierung gibt es in dieser Entwicklungsstufe kaum, die Komplexität der Aufgaben ist gering, und daher können die meisten Aufgaben von fast allen wahrgenommen werden.

Die Ebene PURPUR ist durch Werte wie Zugehörigkeit oder Schutz beschrieben. Verhaltensmuster, die man gut als Folgsamkeit und Unterordnung beschreiben kann, sind demnach sehr stark ausgeprägt.

Beispiele in unserer Gesellschaft sind patriarchalische Familienunternehmen oder Familien, in denen „klar ist, wer die Hosen an hat“. Weiterhin sind hier auch heute die Stammeskulturen in Eingeborenenvölkern zu nennen. Viele nach dem Prinzip PURPUR funktionierende soziale Strukturen gibt es jedoch auch in den Gesellschaften der ersten Welt.

Die Ebene ROT

ROT hebt sich durch Selbstständigkeit, Eroberungsgeist und Durchsetzungsvermögen von PURPUR ab. Bildlich kann man sich vorstellen, wie ein menschliches (Teil-)System aus der Stammeswelt austritt, sie regelrecht herausfordert. ROT verlässt die Grenzen und Einschränkungen aus PURPUR. In der Rückschau wird PURPUR als unterdrückend und ungerecht erlebt. ROT geprägte Menschen vertrauen auf ihr eigenes Glück, ihre Stärke und ihre Fähigkeiten. Das *ICH* tritt stark in den Vordergrund. Die Eroberung neuer Welten ist hoch attraktiv für ROT. Der Kampf ums tägliche Überleben im Ghetto am Rande der Stadt ist auch eine - problematische - ROTE Ausprägung.



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 9: Symbolik der Ebene ROT

In den Strukturen der ROTEN Welt kristallisieren sich Führungsfiguren heraus, die durch Kraft, Geschicklichkeit, Cleverness oder Durchsetzungsvermögen hervorstechen. Praktisch jeder kann Oberhaupt sein oder werden. Dies drückt sich in entsprechenden Kämpfen um die Rangordnung beziehungsweise die Machtverteilung aus. Es zeigt sich nach außen in Statussymbolen von Macht und Reichtum („Mein Haus, mein Auto, meine Yacht“). Wenn es um Vorteile und Positionen geht, dann tritt das auf, was in der Arbeitswelt vielfach als Ellenbogen-Denken bezeichnet wird. Nachteile für die anderen werden billigend in Kauf genommen – oder zum eigenen Vorteil herbeigeführt.

Die hierarchischen Strukturen von PURPUR werden in ROT übernommen und stark erweitert. In der Rangordnung gibt es nicht nur den einen Anführer, sondern eine mehrstufige Hierarchie, die durch Stärke und Machtausübung geprägt ist.

Im Unternehmenskontext heißt das: Führung durch die Macht der Position. Vielmals werden Mitarbeiter zur Stabilisierung der Macht des Vorgesetzten eingesetzt. Es kann sich dabei eine Mischung aus Ausnutzung und gemeinsamem Handeln ergeben. Basis des gemeinsamen Handelns sind übereinstimmende Ziele der Gruppe: Ausübung von Macht, Streben nach Geld. Belohnung und Bestrafung erfolgen jeweils unmittelbar. Ein Schuldempfinden gegenüber Dritten gibt es nicht.

Die Rangordnung in einer Gruppe ist zwar gegeben aber nicht nachhaltig stabil. Stärkere setzen sich durch und kämpfen sich so „nach oben“. Dies entspricht dem Prinzip „teile und herrsche“ – und findet erst eine Grenze, wenn es um die Vormachtstellung des Anführers selbst geht. Das Wohl des Großen und Ganzen ist den Mitgliedern der Gruppe wichtig. Das aus PURPUR übernommene Zugehörigkeitsgefühl ist in ROT integriert. Dies findet jedoch

Grenzen, wenn ein Einzelner einen Machkampf innerhalb der Gruppe verliert – dann richtet er sich gegen die Gruppe.

Beispiele in unserer Gesellschaft sind manche gut funktionierende Sport-Vereine bzw. Mannschaften. Aber auch Gangs und Banden sowie Diktaturen sind ROT.

Im Unternehmenskontext finden wir ROT in aufstrebenden, erstmals erschlossenen Regionen und Märkten. Auch Strukturvertriebe sind ROT. ROT gibt es zudem oftmals als Inseln in Sparten-Organisationen. Beispielsweise werden Task-Forces aufgesetzt, um schnell ein Problem zu beheben. Denn ROT kann äußerst nützlich sein, wenn schnell ein Ergebnis erzielt werden muss. „Nicht lange diskutieren – sondern machen!“. Diese Devise kann unter bestimmten Rahmenbedingungen sehr hilfreich sein. Man stelle sich ein sinkendes Schiff vor, auf dem erst einmal konsensgetrieben diskutiert wird, wie das Schiff denn nun zu retten sei... In einer solchen Situation hilft eine klare ROTe Struktur: ein Kapitän, der unumwunden ansagt, was zu tun ist – und eine funktionierende Mannschaft, die gehorcht.

Die Ebene BLAU

Auf der Ebene BLAU suchen die Menschen nach Sicherheit, Ordnung und Gerechtigkeit. Eine klare Differenzierung gegenüber dem, was in ROT zählt. Dies wird von vielen Menschen auf die Dauer als einseitig, ungerecht und aggressiv erlebt. Die Gruppe weist Einzelinteressen klar in Schranken und ist bereit, sich einem *höheren, gerechten Ordnungsprinzip* zu unterwerfen. So führt die Gruppe gemeinsam (demokratisch) klare Regeln und Absprachen auf. Gemeinsam stellt man sich so den Herausforderungen der Welt.



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 10: Symbolik der Ebene BLAU

Besonders wichtige Fähigkeiten, die auf dieser Ebene erworben werden, sind das Aufstellen und Einhalten von Regeln, ein ausgeprägter Gerechtigkeitssinn und auch die Verteilung von Aufgaben („Zuständigkeiten“) auf mehrere Personen(gruppen). Zentral ist auch die Bereitschaft, eine solche Ordnung zu akzeptieren. Das ausgeprägte Zugehörigkeitsgefühl entspringt dem Wunsch, Sicherheit unter dem Dach einer großen Organisation zu finden. Dies entspricht der Überzeugung eines jeden, das BLAUE System und seine Werte seien von größter Bedeutung. Diese Haltung wird Dritten gegenüber bei Bedarf auch sehr stark vertreten.

Verantwortung auf dieser Ebene bedeutet, dass jeder im Rahmen seines Zuständigkeitsbereichs und innerhalb der ihm gesetzten Grenzen und der bestehenden Regeln Entscheidungen treffen kann. Und natürlich zuverlässig dafür sorgt, dass die Aufgaben erledigt werden.

Hierarchien bleiben in BLAU bestehen, werden allerdings deutlich anders als in ROT gestaltet. Der Weg geht zu hin zu funktionalen, zumeist großen und stark arbeitsteiligen Strukturen. Feste Zuständigkeiten werden formuliert, Positionen nach klaren Regeln vergeben. Es entsteht ein ausgeprägtes Spezialistentum. Alles läuft im definierten Rahmen, geleitet von Prinzipien und Vorschriften. In Bezug auf die Regeln sind alle gleich. Für alle gelten die gleichen Rechte und auch die gleichen Pflichten.

Die Zugehörigkeit zu einer Hierarchieebene kann sich auch äußerlich ausdrücken. *Statussymbole* und z. B. *Uniformen* spiegeln nach außen die Zugehörigkeit zu einer bestimmten „Hierarchieebene“ bzw. den Status wider. Der Status in BLAU ist im Gegensatz zu ROT ein Ausdruck der Ordnung im Sinne der Hierarchie. Die klassischen Statussymbole, wie ein größeres Büro, die bessere Büroeinrichtung, die Sekretärin im Vorzimmer etc., stellen die Position klar heraus.

Die Werte in BLAU stehen gegen eine überzogene monetäre Bereicherung. Belohnung erfolgt in Form von Status und Titeln. Gehälter werden nach Position und Zugehörigkeit zum Unternehmen – also für die Treue – gezahlt.

Besonders repräsentativ für BLAU sind konservative, funktional aufgestellte Unternehmen, also etwa die großen Industrieunternehmen oder große Verwaltungsapparate. Es wird einem hier auch das Bild des klassischen Beamtentums in den Sinn kommen – den Regeln verpflichtet und auf Lebenszeit abgesichert. Ebenso befinden sich die katholische Kirche (abgesehen von einigen ROTEN Würdenträgern, die sich selbst bereichern oder sich über die Regeln stellen und ihre Position ausnutzen), das Militär demokratischer Staaten und die meisten Bildungseinrichtungen inklusive der Verwaltung unserer Universitäten auf der Ebene BLAU.

Die Ebene ORANGE

ORANGE will vor allem eins: erfolgreich sein. ORANGE ist damit wieder stärker auf sich selbst bezogen als BLAU. Es steht nun der eigene Erfolg im Vordergrund, aber auch der Erfolg der gesamten Gruppe. Denn die Loyalität zur Gruppe, der hohe Stellenwert der Zugehörigkeit, ist auch in ORANGE integriert.



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 11: Symbolik der Ebene ORANGE

Leistung ist das Credo dieser Ebene. Jeder will erfolgreich sein und die größtmögliche Leistung erbringen. Anders als in ROT öffnet sich hier der Blick für das Ganze. Eigener Erfolg darf nicht zu Lasten der gesamten Gruppe gehen, sondern vielmehr fühlt sich jeder Einzelne dann erfolgreich, wenn er auch die Gruppe voranbringt. Man möchte Angehöriger einer erfolgreichen Gruppe sein. Im Gegensatz zu ROT ist für ORANGE nicht störend, dass es weitere erfolgreiche Mitarbeiter oder Unternehmen neben ihm gibt. Während es Menschen der Ebene ROT oftmals darum geht, auf Kosten anderer zu gewinnen, zählt in ORANGE der Erfolg als solcher. Auch andere dürfen erfolgreich sein, soweit es den eigenen Erfolg nicht schmälert. Im Gegensatz zu BLAU wird Leistung belohnt. ORANGE gibt sich nicht mehr mit Status zufrieden, sondern möchte für gute Leistung auch besser bezahlt werden als ein langgedienter Mitarbeiter, der nur wenig zum Erfolg des Ganzen beiträgt.

Ein wichtiges Prinzip in ORANGE ist demnach die Zielorientierung. Hierfür wird einem Einzelnen die Verantwortung für einen Prozess, ein Produkt, eine Kundengruppe übertragen - der Erfolg wird entsprechend gemessen. Dies geht einher mit dem Vertrauen der Führungspersonen, dass jeder Einzelne sich für den Erfolg seines Bereichs verantwortlich fühlt und sich auch voll dafür einsetzt.

ORANGE versteht – im Gegensatz zu BLAU – dass es für den eigenen Erfolg wichtig ist, über den eignen Tellerrand hinaus zu sehen und das Ganze im Blick zu behalten. So geht ORANGE gerne Kooperationen ein, vorausgesetzt die Verantwortlichkeiten sind klar geregelt.

Um in ORANGE agieren zu können brauchen die Menschen einen größeren Entscheidungsspielraum. BLAUE Regeln, die zu starr sind, werden aufgebrochen. Ziel ist es, einer Situation angemessen handeln zu können. Weniger Vorschriften, mehr Geschwindigkeit, besseres Ergebnis – das sind die damit verbundenen Wünsche. Strukturen, die Geschwindigkeit und Flexibilität verhindern, werden durch schlankere ersetzt.

So bilden sich in ORANGE lineare Organisationen mit Prozessorientierung oder Produktmanagement. Der Blick wird auf den Kunden gerichtet. Das BLAUE „Silodenken“ wird aufgelöst. Insbesondere die Fähigkeit zum komplexen Planen und Steuern wird herausgebildet.

Wie oben bereits erwähnt, möchte ORANGE für den eigenen Erfolg angemessen entlohnt werden. Statusdenken aus BLAU wird durch monetäres Denken ergänzt. Somit spielt in ORANGE das Materielle eine sehr große Rolle.

Einen hohen Stellenwert hat nach wie vor die Zugehörigkeit zum Unternehmen. ORANGE ist stolz, für ein Unternehmen mit einem guten Namen zu arbeiten. Neu ist, dass man sich nicht mehr wie in BLAU sein Leben lang an ein Unternehmen bindet. ORANGE wechselt das Unternehmen, wenn größerer persönlicher Erfolg und/oder ein höheres Einkommen geboten werden.

Beispiele für Unternehmen in ORANGE sind prozessual auf den Kunden ausgerichtete Organisationen. Unternehmen in ORANGE haben sich klar auf ihre Kernkompetenzen fokussiert und messen ihren Erfolg anhand von Effizienzkriterien. Viele Dienstleistungs- und Produktionsunternehmen finden sich auf dieser Ebene, ebenso Organisationen, die sich als „Lösungs- oder Prozess-Fabriken“ aufgestellt haben. In den letzten Jahren haben sich zudem viele Unternehmen – darunter auch Banken und Versicherungen - von BLAUEN Sparten-

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