

# 7 Handlungslogiken im Unternehmen

Jedes Unternehmen „tickt“ anders: Wie das Selbstverständnis von Organisation und Mitarbeitern Veränderungsprozesse beeinflusst

*Ralf Seidel*

## Inhalt

7.1	Einführung.....	109
7.2	Das Graves-Modell – wie Unternehmenskultur messbar wird: Vom Softfaktor zur betriebswirtschaftlichen Größe.....	110
7.2.1	Die Evolution von Handlungslogiken zwischen Ich- und Wir-Kultur.....	112
7.2.2	Graves im Unternehmensalltag: Vom Konflikt zur Synergie.....	117
7.2.3	Wie Unternehmen ihre Kultur messen können: Transparenz von Ist-Zustand und Changeprozessen.....	120
7.3	Die Groupfield-Methode: Im Rahmen der Diskussion Potenziale von Mitarbeitern optimal nutzen.....	127
7.4	Conclusio: Graves und Groupfield – wie Ihr Unternehmen individuell steuerbar wird .....	129

## 7.1 Einführung

Veränderung ist eine Grundvoraussetzung für Entwicklung. Das gilt auch für Unternehmen. Wer sich am Markt behaupten und präsent bleiben will, muss auf neue Anforderungen reagieren, Strukturen und Prozesse den Erfordernissen anpassen. Dies wiederum kann auf Dauer nur gelingen, wenn die Veränderungen von allen Beteiligten in einem Unternehmen mitgetragen werden. Integrale Organisationsentwicklung kann eine Antwort sein, aber was ist darunter zu verstehen? Ist integrale Organisationsentwicklung etwas, was „modern“ oder „angesagt“ ist? Was ist richtig und falsch unterteilt? Etwa, dass nur systemische Blickwinkel richtig seien? Oder dass machtvolle Führung nicht ins 21. Jahrhundert gehöre? Oder dass nur das zähle, was auch messbar ist?

Ich meine, entscheidend ist der Aspekt des Funktionierens, und hier gilt es, soweit wie irgend möglich ideologische Grenzen zu überwinden. Erfolg allein darüber zu definieren, wie viel Geld per anno verdient wird, ist zu wenig. Es geht um einen Blinkwinkel, der die drei P balanciert: People, Planet, Profit. Angemessen mit den Anforderungen von Umfeld, Umwelt und Markt umzugehen, ist aus meiner Sicht der Kern von integraler Organisationsentwicklung.

Der Aspekt „Planet“ bzw. „Umwelt“ etwa indiziert verantwortliches Handeln über die Organisationsgrenzen hinaus. Ich meine damit keine ethischen Aspekte, sondern schlicht das Managen von existierenden Abhängigkeiten. So kann ein Automobilkonzern nicht

mehr nur über Qualität und Preis des Produktes allein Firmenpolitik betreiben. Nachhaltigkeit und ein Wertekanon sind unabdingbar. Ganz konkret bedeutet dies für den Konzern: Wird im Zuliefererbusiness Kinderarbeit praktiziert? Wie sieht es mit dem Co2-Ausstoß der Automobile aus, wie mit der Umweltverschmutzung? Konzerne, die sich langfristig positionieren wollen, müssen diese Aspekte berücksichtigen.

Ich will mich in diesem Beitrag auf den Aspekt „People“ konzentrieren. Menschen in Unternehmen sind mit wachsender Komplexität auf allen Ebenen konfrontiert. Eine Entscheidung berührt viele andere Bereiche, und auch diese Auswirkungen müssen bedacht werden. Auf der Detailebene ist das nicht mehr zu bewältigen.

Auch bedeutet es eine große Herausforderung für Unternehmen und die dort arbeitenden Menschen, wie mit den Unterschiedlichkeiten umgegangen wird. Unterschiede zwischen den Generationen, zwischen Männern und Frauen, zwischen Angehörigen verschiedener Kulturkreise determinieren in hohem Maß Verhalten innerhalb der Organisation. Dies kann sich auf unterschiedliche Einstellungen zur Leistung, zum Stellenwert der Arbeit, zu Hierarchien und zu unzähligen weiteren Faktoren beziehen.

Es gibt für viele Themen erst einmal keine oder keine schnellen Lösungen, die funktionieren. Es gilt Ungewissheit auszuhalten: Es gibt aber Modelle, die statt des Paradigmas der besten Lösung die zur Situation und zum Reifegrad des Unternehmens passenden Lösungen herausfiltern. In diesem Beitrag stelle ich Ihnen zwei Ansätze vor, mit denen wir seit Jahren erfolgreich arbeiten, in unserem Unternehmen selbst und in der Arbeit mit unseren Kunden.

- Das Graves-Modell beschreibt unterschiedliche Weltansichten und Handlungslogiken in einem Unternehmen. Entscheidungs- und Entwicklungsprozesse werden damit verstehbar und bewusst gestaltbar. Wir bei Detego haben auf Basis dieses Modells Messinstrumente für Unternehmenskultur entwickelt.
- Der Groupfield-Ansatz beruht auf der Erkenntnis, dass ein Individuum allein mit der Bewältigung komplexer Themen oft überfordert ist. Hier steht das Erfordernis effizienter und neuartiger Lern- und Entscheidungsprozesse in Gruppen im Mittelpunkt. Bei Detego koppeln wir diesen Ansatz mit den Handlungslogiken von Graves in Gestalt von von uns entwickelten, individualisierten Fragetechniken.

## 7.2 Das Graves-Modell - wie Unternehmenskultur messbar wird: Vom Softfaktor zur betriebswirtschaftlichen Größe

In welchem Maße Mitarbeiter die Entwicklung eines Unternehmens mitbestimmen, ist abhängig von der Unternehmenskultur, wobei wir Mitbestimmung hier sowohl auf die Handlungs- und Gestaltungsspielräume beziehen, die Mitarbeitern zur Verfügung stehen, als auch auf das Selbstverständnis der Mitarbeiter bzw. ihren Willen, Veränderung aktiv mitzugestalten. Nun klingt die Begrifflichkeit „Kultur einer Organisation“ in vielen Ohren

weich, nicht so recht fassbar und schon gar nicht messbar. Eine Unternehmenskultur als betriebswirtschaftlich relevant zu betrachten, schien bisher ein Widerspruch in sich. In unserem eigenen Unternehmen Detego haben wir mit einem Modell Erfahrungen und Erfolge gesammelt, welches diese oben beschriebenen Defizite nachweislich ausgleicht. Zugleich arbeiten wir seit einigen Jahren sehr erfolgreich als Berater mit diesem Modell: Unternehmen aus vollkommen verschiedenen Branchen und unterschiedlicher Größe konnten mit der von uns entwickelten Kulturmessung Lern- und Entscheidungsprozesse in ihren Häusern einordnen und ihre Strategien optimal anpassen (*vgl. 7.2.3*).

Die grundlegende Erkenntnis besteht darin: Je besser der Lernprozess in einem Unternehmen dem jeweiligen Reifegrad angepasst ist, desto überzeugter und damit nachhaltiger werden die hieraus erwachsenden Entscheidungen von den Mitarbeitern mitgetragen. Lassen Sie mich einen Vergleich ziehen: In einer Fachhochschule für Ingenieurwesen mit starkem Praxisbezug verlaufen Lernprozesse anders als im philosophischen Seminar der geisteswissenschaftlichen Fakultät. Es geht hier nicht um Wertungen der jeweiligen Organisationsform, sondern um das Erkennen, welche Werte, Einstellungen und Handlungsweisen dominant sind. Auf ein Unternehmen und seine Entscheidungsprozesse bezogen bedeutet dies: Ein Musterlernen ist erforderlich. Dies wiederum zieht die Frage nach sich, an welchen Koordinaten sich dieses Musterlernen orientieren kann.

Das Modell, das den Umgang mit Unterschiedlichkeit möglich macht und eine gute Sicht auf unterschiedliche Komplexitätslevel erlaubt, ist von dem Evolutionspsychologen Clare Graves entwickelt worden. Graves beschreibt die Evolution von Weltbildern und Wertesystemen und die Konsequenzen, die sich hieraus für die Entwicklung von Kulturen und Gesellschaften, von Unternehmen und Organisationen sowie von einzelnen Menschen ergeben. Seit seiner Entstehung in den späten 50er Jahren hat Graves dieses Modell bis zu seinem Tode 1986 stetig evaluiert, präzisiert und weiterentwickelt. Wenn Sie als Inhaber eines Unternehmens oder als Führungskraft dieses Modell praktizieren und die Kultur Ihres Unternehmens messen wollen, bedeutet dies eine Erforschungsreise nach innen, gemeinsam mit den wichtigen Schlüsselpersonen in Ihrer Organisation.

Organisationen, die sich mit diesem Modell beschäftigen, möchten zuverlässig verschiedenartige Weltbilder, Einstellungen und Wertesysteme einschätzen können, um damit das Verhalten der beteiligten Menschen besser zu verstehen. Und sie wollen erkennen, welche Werte in Teams, Unternehmensbereichen oder in der Organisation als Ganzes dominant sind, um diese mit der angestrebten Unternehmenskultur abzugleichen. Auf dieser Basis ist es möglich, Handlungsfelder für die weitere Entwicklung zu identifizieren.

Die entscheidende Frage, für deren Beantwortung das Graves-Modell eine fundierte Grundlage bietet, ist die: Wie kann das Unternehmen sein Handeln an den Motivationsfluss seiner Mitarbeiter und die Notwendigkeiten des Marktes anpassen? Das klassische Modell von Top-down-Motivation bei Veränderungsprozessen stellt sich vorwiegend noch so dar, dass Führungskräfte versuchen, Mitarbeiter zu etwas motivieren, was diese aus ihrer Perspektive nicht verstehen oder auch nicht wollen (*s. auch „Netzwerke in Unternehmen“*). Wie ist das zu verbessern?

Graves beschreibt voneinander unterscheidbare Handlungslogiken. Handlungslogiken sind spezifische Weltbilder und Wertesysteme. Diese sind die zentralen Steuerungsinstanzen für das Denken, Fühlen und Handeln von Menschen. Bei den Handlungslogiken, die Graves aus der Entwicklung des Menschen ableitet, geht es nicht um Wertungen oder Wertigkeit des jeweiligen Handlungsmusters bzw. der jeweiligen Handlungslogik. Es geht vielmehr um ein wertungsfreies Erkennen des jeweiligen Handlungsrahmens und um die hier vorherrschende Balance zwischen Komplexität und Handlungsmöglichkeiten. Je mehr Handlungsmöglichkeiten einem Menschen zur Verfügung stehen, desto mehr Chancen eröffnen sich für eine optimale Lösung, zugleich wächst aber auch die Komplexität.

Wie sehr Handlungsspielräume und Komplexität korrelieren, möchte ich mit einem kleinen Beispiel aus meinen familiären Erinnerungen verdeutlichen, vielleicht erinnern Sie sich an ähnliche Geschichten von Ihren Vorfahren: Meine Großmutter erzählte mir aus ihrer Kindheit. Sie lebte in einem kleinen Dorf in einer sehr ländlichen Gegend; es gab fast keinen elektrischen Strom, die meisten Menschen hatten keine Autos. Das bedeutete, dass sie fast überall zu Fuß hingehen mussten. Deshalb war eine Fläche von ca. 20 bis 25 Quadratkilometern das Gebiet, das meine Großmutter kannte. Das Leben war einfach und die Mobilität gering. Und heute? Die Komplexität, aber auch die Möglichkeiten haben stark zugenommen. Die Menschen damals mussten nicht zwischen 20 Mobiltelefonanbietern mit allen ihren unterschiedlichen Tarifen wählen. Auf der anderen Seite gab es auch keine so hohe Mobilität oder die Chance für einen Last-Minute-Flug.

### 7.2.1 Die Evolution von Handlungslogiken zwischen Ich- und Wir-Kultur

In der Gegenwart sind in den Industrieländern folgende fünf Handlungslogiken von Clare Graves dominierend: Macht, Ordnung, Leistung, Gemeinschaft und Integration. Das Entstehen dieser Handlungslogiken leitet Graves aus der Evolution des Menschen ab. Die erste Handlungslogik Überleben war gekennzeichnet durch ein erbarmungsloses Einzelkämpfertum, nach dem Motto: „friss oder stirb“, „kämpfe oder fliehe“. Tauchte in der Steppe plötzlich ein Tier auf, war die entscheidende Frage: Ist es so groß, das es mich verletzt oder frisst, dann bleibt nur die Flucht, oder erlege ich das Tier und verspeise es dann? Es ging um den reinen Überlebenskampf. In der nächsten Entwicklungsstufe des Menschen (Handlungslogik Stamm) entdeckte dieser die Vorteile größerer Clans und Horden. Es bildeten sich Stammeskulturen, und Positionen wurden nach den Fähigkeiten der Einzelnen verteilt. Wer konnte besonders gut jagen? Wer stellte die besten Speerspitzen her? Wer konnte am besten Flechten oder Wasser finden?

Bei all diesen Tätigkeiten bzw. Funktionen der Stammesmitglieder stand an erster Stelle das Wohl der Gruppe. Der Einzelne als Individuum zählte nicht.

Das war die Zeit der Mythen und Götter. Alles, was nicht erklärbar war, wurde mit Göttern und Geistern erklärt. Alles hatte seinen definierten Platz. Das wiederum hat Menschen, die gestalten, bewegen und erobern wollten, zu der Frage getrieben: „Wo ist denn mein individueller Platz, wo sind meine eigenen Möglichkeiten?“

### 7.2.1.1 Handlungslogik Macht: Auch ein Kraftmotor

So entstand die Handlungslogik Macht. Nicht zuletzt durch unsere jüngere deutsche Geschichte im Nationalsozialismus ist dieser Begriff stark negativ belegt. Mir ist wichtig zu betonen, dass Macht, sofern sie als Entschiedenheit, Entschlossenheit, Durchsetzungsstärke interpretiert wird, absolut auch zu heutigen Zeiten in Führung vertreten sein sollte. Macht ist im Sinne eines Kraftmotors für eine Organisation unabdingbar, wenn noch komplexere Handlungslogiken, wie etwa die der Gemeinschaft, im Extremfall wirklich funktional sein sollen.

Die nicht transformierte, also von anderen Handlungslogiken angereicherte Macht äußerte sich bis ins späte Mittelalter und teilweise darüber hinaus in Königreichen und Fürstentümern. Teilweise mit absolut despotischem und ausbeuterischem Zuschnitt, teilweise auch in Gestalt des fürsorglichen Landesvaters, der für die Bewohner seines Fürstentums sorgte. Im von Landwirtschaft geprägten Deutschland des 19. und noch im 20. Jahrhunderts war der Gutsherr eine solch klassische Machtfigur, dessen Wirken sowohl positive als auch negative Ausformungen zeigen konnte, zwischen – modern gesprochen – Niedriglohnsektor einerseits und Fürsorge für die Bediensteten und Arbeiter andererseits, mit teilweise familiären Strukturen. In modernen Organisationen zeigt sich die Handlungslogik Macht zum Beispiel in Abteilungs-, Bereichs- oder Ressortegoismen, jeder hält seinen Bereich für den wichtigsten, ohne den das Unternehmen vermeintlich nicht überleben kann. Produktiv lässt sich die Handlungslogik Macht im Unternehmen in der Pionierphase finden. Alles orientiert sich an dem charismatischen Gründer, der neue Ideen durchsetzt und damit Märkte erobert.

### 7.2.1.2 Handlungslogik Ordnung: Jedem sein Stück Macht

Über Jahrtausende hinweg war die Macht in den Händen ganz weniger Menschen. Das war irgendwann genug. Das Pendel schlug erneut zur Wir-Kultur aus, Machtteilung wurde angestrebt. Die Handlungslogik Ordnung war geboren. Dies zeigte sich – und zeigt sich bis zum heutigen Tage – zum Beispiel in der Trennung von Exekutive und Legislative, von Kirche und Staat. Die französische Revolution ist dafür ein prominentes Beispiel, das preußische Beamtentum ein anderes. Beamtentum heißt: Ich habe verliehene Autorität. Aus der Übertreibung von Ordnung entstand die Bürokratie und damit der Regelungswahn speziell in Deutschland. Dass über 60 Prozent der weltweit vorhandenen Steuerliteratur in Deutschland erscheint, kennzeichnet die Bedeutung von Ordnung in der Bundesrepublik Deutschland als gesamtgesellschaftlicher Organisation.

Die Handlungslogik Ordnung ist besonders oft in der Armee oder in der Verwaltung anzutreffen. Häufig zeigt sie sich bei Querschnittseinheiten in der Zentrale großer Konzerne oder bei traditionellen Banken und Versicherungsunternehmen.

### 7.2.1.3 Handlungslogik Leistung: „Management by Objectives“

Bald aber wurde im Sinne der Evolution auch dieses Denken, sich an bewährten Prinzipien festzuhalten, vielen Menschen zu eng und zu starr. Auch durch die technologische und

industrielle Entwicklung befördert, bildete sich die Handlungslogik Leistung. Die Frühindustrialisierung und das Wirtschaftswunder in den 50er Jahren sind Beispiele für Leistungskulturen. Es geht um individuelles Gewinnstreben. Begriffe wie unternehmerisch, strategisch, „Management by Objectives“ tauchen das erste Mal auf. Delegation und Team werden zum wichtigen Thema, da komplexe Lösungen das individuelle Potenzial aller beteiligten Menschen benötigen. Die Leistungskultur funktionalisiert die Menschen, und der Zweck heiligt die Mittel.

Diese Handlungslogik ist typisch für stark prozessorientierte Firmen. Dabei gibt es häufig eine Konzentration auf die Kernkompetenzen, wie zum Beispiel: Marktführer in der Produktion mit starkem Produktmanagement oder Steuerung über die Balanced Scorecard mit klaren KPIs (Key Performance Indicators).

#### 7.2.1.4 Handlungslogik Gemeinschaft: Fokus auf Toleranz

Im nächsten evolutionären Erkenntnisschritt entdeckten die Menschen, dass Arbeit allein nicht alles im Leben ist. Die 68er-Bewegung oder die Hippie-Bewegung mögen als prominente Beispiele für diese Wertekultur dienen. Es entstand die Gemeinschaftskultur, die gekennzeichnet ist durch Toleranz, den Fokus auf die Beteiligung aller Gruppenmitglieder an Entscheidungsprozessen, durch Perspektivenvielfalt und durch die Orientierung an gemeinschaftlichen Erfahrungen. Dies war die Zeit der Selbsterfahrungsmethoden und -gruppen und zugleich die erste Welle von „Multikulti“. Die Schattenseite solcher Kulturen in Organisationen: Es wird viel diskutiert und fast nichts entschieden, alles wird sehr schnell sehr komplex und langwierig.

Diese Handlungslogik ist typisch für Projektteams, multifunktionale Teams oder Think Tanks. Aber auch in Organisationsformen wie Krankenhäusern bildet sich z. B. in Schwesternteams ein klarer Fokus auf Gemeinschaftskultur aus, als „Gegengewicht“ zur Verwaltung oder der Ärzteschaft.

#### 7.2.1.5 Wertesysteme ersten und zweiten Grades

Bei den drei Handlungslogiken Macht, Ordnung und Leistung spricht Graves von Wertesystemen ersten Grades. Wenn ein Mensch einen klaren Werteschwerpunkt in einer dieser drei Handlungslogiken ersten Grades hat, neigt er zur Uneinsichtigkeit und Abwehr gegenüber Menschen, die einen klaren Schwerpunkt in einer der anderen Handlungslogiken haben. Die Handlungslogik zweiten Grades, die Integration, erläutern wir unter 7.2.1.6.

In diesem Beispiel stellen wir das Aufeinanderprallen der Handlungslogiken Leistung und Ordnung vor: Eine Frau, die im Wertesystem Leistung lebt, radelt durch einen Stadtpark in Hamburg und sieht ungenutzte kleine Steinhäuschen, die früher als Wasserpumpstationen gedient haben. In diesem Moment kommt ihr die zündende Idee: Hier sind täglich Hunderte von Radfahrern unterwegs – und die machen gerne eine kurze Pause, um einen kleinen Snack zu sich zu nehmen und etwas zu trinken. Hier fehlt ein kleiner Imbissstand, so der Gedanke der Frau. Gedacht, getan: Sie wendet sich an die zuständige Behörde, um das Geschäft anzumelden. Der bearbeitende Beamte aber lebt in der Handlungslogik Ordnung.

Er erklärt ihr: „Ja, ich kenne diesen Ort, es ist Distrikt 3, Unterabschnitt 13, Parzelle 277. Wenn Sie ein Geschäft aufmachen wollen, füllen Sie bitte diesen Antrag aus. Besonders möchte ich Sie darauf hinweisen, dass Sie nach Paragraph 8, Absatz 4, Toiletten brauchen.“ Die Frau schaut sich den Grundriss an und wendet ein: „Aber das sind doch nur 20 Quadratmeter, wo soll ich denn da noch Toiletten unterbringen!“ Der Beamte: „Sie brauchen Toiletten für Männer, für Frauen und für Behinderte.“ Die Frau: „Offenkundig verstehen Sie meine Geschäftsidee nicht. Ich will eine Imbissbude betreiben und kein Toilettenhäuschen.“ Der Beamte: „Jetzt werden Sie nicht emotional, in Paragraph 8, Absatz 4 steht ...“

Sie können sich sicher vorstellen, wie dieser Dialog weitergehen könnte. Aus ihrer jeweiligen Weltsicht bzw. Handlungslogik haben beide Beteiligten „recht“. Beide kämpfen um ihre Perspektive, der Lösungsprozess ist blockiert.

### 7.2.1.6 Handlungslogik Integration: Maximale Komplexität

Nun kommen wir zu einer, im Sinne von Graves, Handlungslogik zweiten Grades. In der Weltsicht der Integration gibt es eine akzeptierte und wertgeschätzte Koexistenz aller Wertekulturen. Systemisch, situativ, flexibel, das gesamte Potenzial der Menschen nutzen: Dies alles sind wichtige Werte von Integration. Nachhaltigkeit ist ein wichtiger Aspekt. Entscheidungen orientieren sich am Wohl des Ganzen. Das klingt toll, vielleicht auch besonders „wertvoll“. Es gilt aber zu untersuchen, für welche Situationen es die Handlungslogik Integration braucht. Ist mein Denken in der Handlungslogik Integration, doch mein Handeln bezieht die anderen Handlungslogiken nicht mit ein – dann wäre das nur eine Scheinintegration. Erschwerend kommt hinzu, dass es in der Handlungslogik Integration die maximale Komplexität zu meistern gilt (s. auch „Dynamik im Führungshandeln“). Ob dies in Organisationen in jedem Fall und in jedem Bereich der oberste Grundsatz sein sollte, ist an dieser Stelle eine berechnete Frage. Doch ohne Integration wird die Balance von People/Planet/Profit nicht realisierbar sein.

Diese Handlungslogik ist bisher dominierend für ganze Branchen noch nicht erkennbar. Einzelne bekannte Vertreter wie TNT (niederländisches, global agierendes Logistikunternehmen) Gore-Tex oder kleine und mittelständische Beratungsunternehmen bilden hier noch die Speerspitzen. Durch den Druck von Markt und Umwelt, Compliance und Sustainability-Themen wird es in naher Zukunft mehr Beispiele geben.

### 7.2.1.7 Die weiterführende Handlungslogik der Spiritualität

Clare Graves sagt, Integration sei die maximale Entwicklung, die wir mit dem Verstand erreichen können. In Coachingprozessen wird zwar die weiterführende Handlungslogik Spiritualität durchaus schon berührt und „bearbeitet“. In Organisationsentwicklungsprozessen spielt sie aber (noch) keine Rolle. In der grafischen Aufbereitung der Handlungslogiken (s. **Abbildung 7.1**), die wir bei Detego in Beziehung mit anderen Faktoren setzen (**Abbildung 7.2**), lassen wir daher eine spirituelle Dimension bzw. Handlungslogik auch bewusst außer Betracht.

Abbildung 7.1: Graves-Modell

Thema	Denken	Wertesystem	Lebensstil	Organisationssysteme	
				Struktur	Prozesse
<b>Macht</b>	Selbstbezogen	Macht, Ruhm, Stärke, ohne Grenzen	Lebt für jetzt	Königreiche und Fürstentümer	Machterhaltend
<b>Ordnung</b>	Regulativ	Autorität, Stabilität, Ordnung, Pflicht, „Der rechte Weg“	Lebt für später	Pyramide, fein ausdiff. Hierarchien	Entschlossen, kontrollierend oder auch autoritär
<b>Leistung</b>	Erfolgsorientiert	Individualität, Erfolg, Effektivität und materieller Gewinn	Lebt für Gewinn	Delegativ, Hochleistungsteams	Leistungsorientiert, wettbewerbsorientiert, strategisch
<b>Gemeinschaft</b>	Gemeinschaftsbezogen	Egalität und menschliche Bindung, Offenheit, Vertrauen, Subjektivität	Lebt für Harmonie	Gleichartig, wenig Hierarchien	Erfahrungsorientiert, konsensorientiert, Gemeinschaftsethik
<b>Integration</b>	Umfassend	Wohl des Ganzen, Natürliche Prozesse von Ordnung und Wandel	Lebt für Gegenseitigkeit	Flexibel und integrativ	Flexibel und integrativ

Abbildung 7.2: Graves-Modell: Führungsstile

Fokus	Führungskraft	Managementstil	Kraftquelle	Chancen	Risiken
<b>Macht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Anführer</li> <li>▫ „Big Boss“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Direkte Anweisungen</li> <li>▫ Belohnung für Wohlerhalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Erobern und Siegen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Kraftvoll</li> <li>▫ Energetisch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ „Zerstört teilweise beim Umdrehen, was er vorne aufgebaut hat“</li> </ul>
<b>Ordnung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Rechtmäßige Autorität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Top-down-Anweisungen</li> <li>▫ Klare Aufgabenzuteilung</li> <li>▫ Entsprechende Regeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Glauben an den rechten Weg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Stabil</li> <li>▫ Berechenbar</li> <li>▫ Verlässlich</li> <li>▫ „Gerecht“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Strukturerehalt wichtiger als Ergebnis</li> <li>▫ Starr, unflexibel</li> </ul>
<b>Leistung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Strategie</li> <li>▫ Unternehmer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Unternehmerisch</li> <li>▫ Pläne zur Zielerreichung, MBO</li> <li>▫ Optimiert Profit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Erfolg und Konkurrenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Zielgerichtet</li> <li>▫ Effektiv</li> <li>▫ Kraftvoll</li> <li>▫ Pragmatisch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Funktionalisiert, ruiniert Lebensfähigkeit</li> <li>▫ Manipuliert, Zweck heiligt Mittel</li> </ul>
<b>Gemeinschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Einfühlsamer „Facilitator“ (Moderator)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Führer als „Facilitator“</li> <li>▫ Teilen der persönlichen Erfahrung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Zugehörigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Multiperspektivisch</li> <li>▫ Tolerant für Unterschiedlichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Lähmende Entscheidungsprozesse</li> <li>▫ Unklarheit</li> </ul>
<b>Integration</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Kompetenter Partner</li> <li>▫ Visionär</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Ressourcen bereitstellen</li> <li>▫ Unterstützen, coachen</li> <li>▫ Optimiert Lebensfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Freier Weg für Mitarbeiter, um Potenziale zu realisieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Motivierend</li> <li>▫ Wertschätzend</li> <li>▫ Hoch effektiv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Gefahr von Sinnverlust</li> </ul>



Bitte verwechseln Sie Spiritualität nicht mit religiösen Dimensionen oder gar Sektentum. Die Dimension der Spiritualität beschreibt Otto Scharmer in seinem Buch „Theorie U – Von der Zukunft her führen“. Die Quintessenz dieser philosophischen Ausführungen besteht in der Erkenntnis, wie Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse verlaufen müssen, wenn sie zu zukunftsfähigen Ergebnissen führen sollen.

Im „konventionellen Lernzyklus“ – oder Entscheidungsprozess werden Erfahrungen zugrunde gelegt, also Wissen von Vergangenen. Diese Erfahrungen sind entweder aufgrund vorgefasster Einstellungen (Grundannahmen) zustande gekommen, oder durch eine, meist zahlenmäßige, Analyse von Fakten. Entscheidungen auf dieser Basis können im Werden begriffene Prozesse nicht erfassen, geschweige denn Zukunft gestalten. Zukunftsgestaltende Lern- und Entscheidungsprozesse sind nur in Gestalt einer „Lernspirale“ denkbar. Dabei gilt es drei wesentliche Einsichten in den Entscheidungsprozess einzubeziehen:

- Zum Ersten muss man sich von der Gewohnheit lösen, nur das zu sehen und zu verstehen, was man wahrnehmen will. Stattdessen muss man bereit sein, auch solche Realitäten zu sehen, die einem nicht ins Konzept passen.
- Zum Zweiten muss man offen sein für die Wahrnehmungen und Einschätzungen anderer, ja sogar in der Lage sein, Dinge aus deren Blickwinkel sehen zu können.
- Zum Dritten müssen die an einem solchen Entscheidungsprozess Beteiligten offen dafür sein, dass aus ihrem interaktiven Handeln neue, überraschende Sichtweisen und Handlungsmöglichkeiten hervorgehen können, die keinem Einzelnen vorher vorstellbar waren.

Diesen Weg, im Lernprozess immer stärker in die Tiefe vorzudringen, nennt Otto Scharmer die „U-Theorie“. Erst durch das Vordringen in tiefes Verständnis und hieraus erwachsenden Erkenntnissen ist das Freisetzen spiritueller oder auch intuitiver Einsichten und Lösungen möglich.

## 7.2.2 Graves im Unternehmensalltag: Vom Konflikt zur Synergie

In diesem Beitrag beschränken wir uns auf die fünf Handlungslogiken nach Graves und ihre praxisorientierte Nutzbarkeit im Unternehmen. Bei Detego haben wir eine Übersicht über das Graves-Modell im Abgleich mit Organisationsgestaltungen und Führungsverhalten entwickelt. Speziell in den beiden Grafiken **Abbildung 7.3** und **Abbildung 7.4** beziehen wir uns auf die im Herausgeberbeitrag detailliert beschriebenen sieben Führungslogiken (vgl. Führungshandeln) und vergleichen sie mit den fünf Handlungslogiken nach Graves.

Abbildung 7.3: Graves: Vergleich Führungslogiken Teil I

Führungslogik	Eigenschaften	Stärken	%
Opportunist	Gewinnt, egal mit welchen Mitteln, energievoll, durchsetzungsstark, Kontrollierend, misstrauisch, Ich-bezogen, manipulativ, Macht schafft Recht	Gut in Nottfällen und bei Eroberung neuer Märkte	5
Diplomat	Strebt klare Aufgabenteilung entsprechend den Regeln an; vermeidet den offenen Konflikt, Will dazugehören, befolgt Gruppennormen	Verbindender „Klebstoff“ im Unternehmen, bringt Menschen Zusammen.	12
Experte	Lenkt durch Logik und Erfahrung; strebt nach rationaler Effizienz	Gute Einzelbeiträge	38
Macher	Erreicht strategische Ziele, nutzt Teamarbeit. Bringt Managementpflichten und Marktanforderungen in Einklang	Effizienter Manager; handlungs- und zielorientiert	30
Individualist	Verbindet konkurrierende persönliche und organisatorische Handlungslogiken, schafft Strukturen, um die Lücke zwischen Strategie und Leistung zu schließen.	Effizient in projektbezogenen und beratenden Positionen	10
Integrator	Generiert Wandel des Unternehmens und der Mitarbeiter; baut Rahmen, in dem Selbstorganisation möglich wird. Erkennt und Fördert individuelles Potenzial	Effizient als transformierende Führungskraft, Mentor für den Wandel	4
Transformer	Generiert sozialen Wandel, integriert materiellen, spirituellen und gesellschaftlichen Wandel	Gut bei der Umsetzung globaler Wandlungsaufgaben	1

Um Ihnen eine absolut praxisorientierte Vorstellung zur Schnittmenge zwischen Handlungslogiken und klassischen Handlungsfeldern in einem Unternehmen zu vermitteln, stellen Sie sich den Verantwortungsbereich eines CEO vor. Finanzen gehören dazu, die Personalentwicklung sowie Produktion, Forschung & Entwicklung und Vertrieb. Etliche dieser Handlungsfelder beinhalten verschiedene Handlungslogiken in unterschiedlicher Gewichtung (s. **Abbildung 7.5**). Vom CEO werden also in seiner Entscheidungskompetenz unterschiedliche Handlungs- und Wertemuster erwartet, aus denen sich folgende Grundfragestellungen ergeben:

- Welches sind die zu erwartenden Konfliktlinien?
- Ist ein solches System lebensfähig?
- Was ist erforderlich, um von Konfliktlinien zu Synergien zu finden?
- Welche Veränderungsprozesse müssen initiiert werden?

Abbildung 7.4: Graves: Vergleich Führungslogiken Teil II

	Macht	Ordnung	Leistung	Gemeinschaft	Integration
Opportunist	★				
Diplomat		★			
Experte		★ 50%	★ 50%		
Macher			★ 80%	★ 20%	
Individualist			★ 15%	★ 70%	★ 15%
Integrator					★
Transformer	➔				

Abbildung 7.5: Graves: CEO

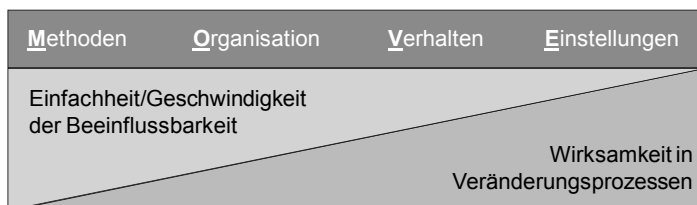
	Macht	Ordnung	Leistung	Gemeinschaft	Integration
CEO		★ 50%	★ 50%		
Finanzen		★ 50%	★ 50%		
Personal			★ 50%	★ 50%	
Produktion			★		
Forschung & Entwicklung			★ 50%		★ 50%
Vertrieb	★				

An diesem Modell wird über die Konfliktlinien hinaus die komplexe Vielfalt deutlich, mit der der CEO konfrontiert und belastet ist. Wie Unternehmen die unnötige Konzentration von Entscheidungsbefugnissen auf Einzelne, die hemmend oder verzögernd wirken kann, auflösen können, wird in dem Beitrag zum Holacracy-Modell (s. auch „Lern- und Entscheidungsprozesse im Unternehmen“) beschrieben. Der Charme dieses Ansatzes ist, dass die Rituale und Prozesse, die sich häufig an Individualinteressen orientieren, durch solche Rituale und Prozesse ersetzt werden, die der Sache und dem Ergebnis dienen.

### 7.2.3 Wie Unternehmen ihre Kultur messen können: Transparenz von Ist-Zustand und Changeprozessen

Es ist viel leichter, Methoden in Organisationen zu ändern oder die Organisationsform als die Wertekultur von Unternehmen oder die Haltung und Einstellung von Mitarbeitern. Dies spiegelt sich dann auch in der Wirksamkeit der vorgenommenen Veränderung: Die bloße Veränderung von Methoden oder Formen zeitigt im Regelfall eher vorübergehende Erfolge; wenn es aber Ihnen als Unternehmenslenker gelingt, die Wertekultur oder die Haltung und Einstellung von Mitarbeitern zu ändern, erreichen Sie die größten Fortschritte in Veränderungsprozessen (s. **Abbildung 7.6**).

**Abbildung 7.6:** Move



- Um Bewegung zu organisieren, müssen sowohl die (Arbeits-)Methoden, die (Aufbau-/Ablauf-)Organisation als auch Verhalten und Einstellung der Belegschaft bzgl. der Veränderung berücksichtigt werden.
- Besonderer Fokus wird auf das Verhalten und die Einstellung der Mitarbeiter gelegt, weil hier die größte Beschleunigung des Wandels organisiert werden kann.

Bei Veränderungsprozessen in Organisationen kommt es dabei sehr auf die Haltung und die dominierenden Handlungslogiken der Keyplayer an. Was sich diese nach Innen nicht vorstellen können, wird im Außen nur schwerlich zu realisieren sein. Damit kommen wir zu einem Instrument, das aus unseren eigenen Überlegungen entstanden ist – ein Fragebogen zur Kulturmessung. Er wurde z. B. erfolgreich eingesetzt, um den Stand der Ist-Kultur oder später auch den Fortschritt eines Changeprozesses zu messen. Das in diesem Buch dargestellte Instrumentarium stellt lediglich einen Ausschnitt des realen Fragebogens dar (s. **Tabelle 7.1**). Dieser Ausschnitt dient dazu, Ihnen einen ersten Eindruck zu vermitteln.

Die Idee ist, konkrete „Tatorte“ zu identifizieren, an denen Kultur erlebbar ist. Das sind zum Beispiel:

- Umgang mit dem Kunden,
- Führung,
- Zusammenarbeit, die über die Organisationseinheiten hinausgeht,
- Meetingkultur,
- Umgang mit Fehlern,
- Work Life Balance etc.

Wichtig ist, dass über alle Handlungslogiken die Aussagen wählbar und positiv belegt sind. Das stellt teilweise hohe Anforderungen an die Ersteller des Fragebogens, denn wenn für mich nicht alle Handlungslogiken positiv belegt sind, wird es mir schwerfallen, positive Formulierungen zu finden. Außerdem ist darauf zu achten, dass die „Tatorte“ wie auch die Sprache auf die Erfordernisse der aktuellen Organisation angepasst sind.

Mit dem hier dargestellten Ausschnitt zur Kulturmessung können Sie bereits eine erste Selbsteinschätzung leisten. Um aber auf Ihre Fragestellungen fundierte Antworten zu bekommen, ist eine passgenaue Zusammenstellung der Fragen unabdingbar. Dabei wird auch darauf geachtet, die Reihenfolge der Aussagen pro Frage zu mischen, um keine Tendenzen zu fördern. So muss die erste Aussage nicht immer Bezug auf die erste Handlungslogik Macht nehmen. Darüber hinaus hat es sich bewährt, nicht nur die Frage zur Ist-Kultur, sondern auch zur Soll-Kultur zu stellen. Da wissen Sie dann „wo der Hase hin laufen würde, wenn er dürfte wie er wollte“.

**Tabelle 7.1:** Graves: Kulturmessung

**Bitte weisen Sie jeder Aussage einen Punktwert zwischen 0 und 4 zu:**

- 0 = nicht wahrnehmbar
- 1 = etwas wahrnehmbar
- 2 = teilweise wahrnehmbar
- 3 = überwiegend wahrnehmbar
- 4 = voll und ganz wahrnehmbar

**Treffen Sie jeweils eine Aussage für das aktuelle Erleben (Ist) und den gewünschten Zustand (Soll).**

**1. Wie erleben Sie Zusammenarbeit im Bereich?**

Ist	Soll	Statement
		Das Wichtigste ist, der Führung uneingeschränkt zu folgen.
		Das Wichtigste ist, dass Regeln und Zuständigkeiten eingehalten werden.
		Ziel- und nutzenorientiert.

		Harmonie- und beziehungsorientiert.
		Wir haben alle Interessen und die Funktionen des Ganzen im Blick.

## 2. Wie erleben Sie aktuell Führung im Team?

Ist	Soll	Statement
		Durch direkte Anweisung. Persönliche Loyalität wird belohnt.
		Top-down-Anweisung, klare Aufgabenzuteilung entsprechend den Zuständigkeiten.
		Führung orientiert sich an Zielen und Ergebnissen, räumt Freiheit bei der Umsetzung ein.
		Einfühlsam und persönlich, zeigt Gefühle.
		Kompetent, vertrauensvoll und unterstützend mit Blick auf das Ganze.

## 3. Wie erleben Sie den Umgang mit Fehlern?

Ist	Soll	Statement
		Fehler werden sanktioniert, damit deutlich ist, was die Führung will.
		Wir vermeiden Fehler durch klare Aufgabenbeschreibungen und Kontrollen.
		Aktive Fehlervermeidung ist Ausdruck von Professionalität, daher wird das eigene Tun ständig auf Ziel und Ergebnis hin überprüft.
		Wenn einem Einzelnen Fehler passieren, wird er durch die Gruppe unterstützt.
		Der offene Umgang mit Fehlern ermöglicht uns gemeinsames Lernen.

## 4. Wie erleben Sie den Umgang mit Kunden?

Ist	Soll	Statement
		Kunden werden auf unsere Linie gebracht.
		Der Kunde hält sich an unsere Vorgaben und geordneten Abläufe, damit wir für ihn tätig sein können.
		Wir überzeugen den Kunden durch Leistung. Die Messbarkeit wird angestrebt.
		Wir legen Wert auf eine gute persönliche Beziehung zu dem Kunden.
		Der Kunde ist kompetenter Partner, dem wir unsere Kompetenz zur Verfügung stellen.

### 5. Wie erleben Sie aktuell den Umgang mit individueller Work Life Balance?

Ist	Soll	Statement
		Meine individuelle Work Life Balance ist möglich, wenn es aus Sicht meines Chefs in die Situation passt.
		Ich erreiche meine Work Life Balance durch unser Arbeitszeitmodell und dessen Regeln.
		Ich kann mir durch meine Leistung Ansprüche auf Freiräume erarbeiten, die nach messbaren Kriterien vergeben werden.
		Die Balance erreiche ich bei drohender Überlastung soweit möglich über das Team. Bei Arbeitsspitzen achtet das Team unter Berücksichtigung persönlicher Bedürfnisse auf Ausgleich.
		Arbeitsort (z. B. Büro und Home-Office) und Arbeitszeit werden flexibel und bedarfsgerecht gehandhabt. Dabei wird auf Ausgleich zwischen dem individuellen Interesse und dem Interesse des Unternehmens geachtet.

Ein analoges Verfahren bietet Ihnen Detego für einen Selbsttest an: Welche Handlungslogik dominiert mein Verhalten? Auch hier zeigen wir einen Ausschnitt aus dem von uns entwickelten Fragebogen, der mittels einer elektronischen Auswertung ein individuelles Profil ergibt.

Abbildung 7.7: Graves-Selbsttest I

Ich bin eine Person, ...			
86		die ein wirklich freier Geist ist – selbstbestimmt, flexibel und auf der Suche nach neuen Erfahrungen.	I
87		die stabil und verantwortlich ist mit festen Überzeugungen und Meinungen und einer festen Moral.	O
88		die kühn, manchmal auch widerborstig und aggressiv ist und die als ziemlich selbstbezogen gesehen wird.	M
89		die ehrgeizig und fortschrittlich ist, mit hohen Ansprüchen und viel Initiative und „Drive“.	L
90		die offen und authentisch ist, achtsam Gefühlen gegenüber und beziehungsorientiert.	G

Abbildung 7.8: Graves-Selbsttest II

**Ich mag eine Arbeit, die ...**

91		viel „Action“ bietet mit der Möglichkeit viel „Kohle“ zu machen – und das schnell!	M
92		Stabilität bietet, mit ordentlicher Arbeit und Belohnung für Loyalität und Verlässlichkeit.	O
93		viele Gelegenheiten bietet, vorwärts zu kommen, mit einer Bezahlung, die sich an meinen Verdiensten und meiner Leistung orientiert.	L
94		mit viel Offenheit für menschliche Bedürfnisse und Beziehungen.	G
95		mir viel Freiraum bietet, um Dinge zu tun, die mich interessieren, und dies auf meine Weise zu tun.	I

**Ich kann mich am besten auf Führung einlassen, ...**

96		wenn ich die Macht habe, mein eigenes Schicksal zu beeinflussen und Herausforderungen habe, die mich testen.	M
97		wenn ich einen Chef habe, der auf die Ergebnisse schaut und mich ansonsten in Ruhe lässt.	L
98		in einem System, das fair und konsistent ist und sich an die Regeln hält.	O
99		in einer Atmosphäre von Offenheit für die Bedürfnisse und Gefühle von jedermann.	G
100		wenn ich Zugang habe zu den Informationen, die ich benötige, um eine Arbeit auf meine Art zu erledigen.	I

**Ich arbeite am liebsten für eine Organisation, ...**

101		die gut organisiert und konsistent ist, und die Loyalität und Verpflichtung honoriert.	O
102		die die individuelle Einzigartigkeit versteht und akzeptiert, ohne sie zu bewerten.	I
103		die „Action“ und Abenteuer bietet, mich gut bezahlt und ansonsten in Ruhe lässt.	M
104		die auf die Bedürfnisse, die Gefühle und das Wohlergehen sowohl von Mitarbeitern als auch von Kunden achtet.	G
105		die Wege und Anreize bietet, die Karriereleiter zu erklimmen und vorwärts zu kommen.	L

Um Ihnen die Anwendungsmöglichkeiten unserer aus dem Graves-Modell heraus entwickelten Messinstrumentarien für Ihr Unternehmen zu verdeutlichen, schildern wir Ihnen im Folgenden drei Beispiele aus unserer Beratungspraxis, in denen wir diese Instrumentarien eingesetzt haben.

### Fallbeispiel 1: Etablierung einer neuen Unternehmenskultur in einem Bankhaus mit 5000 Mitarbeitern

Auslöser für das Thema Kulturmessung war bei diesem Kunden, dass im Rahmen einer Restrukturierung und weitreichender Expansionspläne die Unternehmenskultur als der



Erfolgsfaktor per se gesehen wurde. Im Vorstand waren drei von fünf Positionen neu besetzt worden.

Folgende Fragen sollten geklärt werden:

- Was kennzeichnete unsere Unternehmenskultur bisher?
- Wie sollte unsere zukünftige Unternehmenskultur sein, um (noch) erfolgreicher zu sein?
- Stellt sich unsere Unternehmenskultur in verschiedenen Unternehmensbereichen/Hierarchieebenen unterschiedlich dar?

Auszüge aus den Ergebnissen:

Über alle Fragestellungen hinweg zeigte sich in der Auswertung des Ist-Zustandes: Macht/Ordnung/Leistung waren dominant. Gewünscht war aber eine Dominanz von Leistung/Gemeinschaft/Integration. Das sahen die Mitarbeiter und der Vorstand in gleicher Weise. Sogar differenziert nach Hierarchieebenen und Organisationsbereichen waren keine nennenswerten Unterschiede bei den Ergebnissen erkennbar. Das bedeutete für uns in der Auswertung: Der Vertrieb tickte wie der Innendienst und umgekehrt, die Top-Führungskraft tickte wie der Filialmitarbeiter. Das war eine Überraschung und war vom Kunden ganz anders erwartet worden. Daran galt es später zu arbeiten.

Was die Organisation in ihrer bisherigen Werteordnung besonders gut beherrschte, war die Optimierung institutionalisierter Prozesse! Für die gewünschten Transformationsprozesse (etwas ganz anders zu machen) aber braucht es eine Dominanz der Handlungslogiken von Gemeinschaft und Integration in der Führung solcher Prozesse. So galt es im Folgenden, den Graves-Selbsttest einzusetzen: Im Vorstand und auf der ersten Führungsebene wurde das Gemeinschafts- und Integrationspotenzial identifiziert. Im Anschluss unterstützten wir unseren Kunden via Coaching im Erlernen der gewünschten Handlungslogiken und in der Transformation des Gelernten auf Strukturen/Prozesse und Instrumente der Unternehmensführung.

### **Fallbeispiel 2: Talentprozess und Führungskräfteentwicklung für einen Automobilkonzern mit mehr als 150.000 Mitarbeitern**

Ein Automobilkonzern wollte sicherstellen, dass auch mittel- und langfristig die stehen Führungskräfte in ausreichender Anzahl zur Verfügung stünden. Es wurde daher folgendes Vorgehen beschlossen: Führungskräfte, die bisher besonderes Potenzial gezeigt hatten, sollten das Angebot eines außergewöhnlichen Orientierungsworkshops bekommen, um für sich herauszufinden, ob der nächste Karriereschritt möglich und gewollt sei. Dabei wurde u. a. jeder vielversprechenden Führungskraft ein Graves-Selbsttest ermöglicht, um die eigenen Führungslogiken zu erkennen. Darüber hinaus wurden folgende Themen in einem Workshop bearbeitet:

- Die Unternehmenskultur wurde auf den unterschiedlichen Führungsebenen mit Hilfe der von Detego entwickelten Graves-Kulturmessung reflektiert.

- Unterschiede und Entwicklungsmöglichkeiten wurden herausgearbeitet.
- An konkreten Arbeitssituationen der Teilnehmenden wurde diesen erlebbar gemacht, wie zum Beispiel mit schwierigen Gesprächspartnern umzugehen ist (Musterlernen mit den Handlungslogiken von Graves).
- Es wurde Fallarbeit an Zukunftsthemen betrieben (Sustainability, Employability, Employer Attractiveness). Dabei mussten die Teilnehmenden ihre Lösungen so kommunizieren, dass sie eine hohe Attraktivität für die jeweiligen Zielgruppen besaßen bzw. in Zukunft besitzen würden (Perspektivwechsel mit den Graves Handlungslogiken).

Nach dem Workshop wurde jeder vielversprechenden Führungskraft ein individuelles Coaching angeboten. Hier ging es um die Reflexion des in dem Workshop Erlernten, um für sich selbst die richtigen nächsten Schritte auf dem Karriereweg einzuleiten.

### **Fallbeispiel 3: Entwicklung des Führungsteams bei einem IT-Dienstleister mit 500 Mitarbeitern**

Ausgangslage: Seit einem halben Jahr hatte das Führungsteam des IT-Dienstleisters einen neuen Leiter, und vier der sechs Führungskräfte der ersten Ebene waren neu im Team.

Ziele waren u.a.:

- als Führungsteam weiter zusammenzuwachsen,
- den jeweiligen Führungsstil untereinander kennenzulernen und
- ein gemeinsames Verständnis zu den wichtigsten Stakeholdern (interne Kunden) zu erarbeiten.

Lösungsansätze:

Für die Teamentwicklung wurde der von Detego entwickelte Graves-Selbsttest zum Austausch des Eigen- und Fremdbildes eingesetzt. Jeder schätzte sich selbst und seine Kollegen bezüglich der jeweiligen Präferenzen für spezifische Handlungslogiken ein. Dazu wurden je nach Einschätzung die Handlungslogiken (Macht, Ordnung, Leistung, Gemeinschaft, Integration) anteilig auf 100 Prozent verteilt, also z. B. 30 Prozent Macht, 10 Prozent Ordnung, 20 Prozent Leistung, 30 Prozent Gemeinschaft, 10 Prozent Integration – für sich oder für die Kollegen. Jede Selbst- und jede Fremdeinschätzung, zu der Feedback erwünscht war, wurde vom Feedbackgeber erläutert. Nach dieser Reflexions- und Feedbackrunde wurden die dominierenden Handlungslogiken für den gemeinsamen Führungsstil im Team festgelegt.

Im nächsten Schritt wurden die wichtigsten internen Kunden identifiziert, und der erfolgreiche Umgang mit ihnen wurde nach dem gleichen Grundmuster erarbeitet: Je Stakeholder wurden also die fünf Handlungslogiken prozentual anteilig auf je 100 Prozent gewichtet. In der abschließenden Diskussion wurden dann – entsprechend den nun festgestellten Handlungslogiken bei den Stakeholdern – Strategien für die individuell optimale Kommunikation mit diesen internen Kunden erarbeitet.

### 7.3 Die Groupfield-Methode: Im Rahmen der Diskussion Potenziale von Mitarbeitern optimal nutzen

Bisher haben wir uns auf die Arbeit mit dem Graves-Modell bzw. den hieraus von uns entwickelten Messinstrumenten konzentriert. Mittels unserer Fragebögen können wir Einschätzungen zu den fünf Handlungslogiken eruieren: Kongruenzen und Divergenzen, eine Unter- oder Überbesetzung dieser Themen, und wir lassen in Gesprächen deutlich werden, welche Handlungslogik wo abgeschwächt oder verstärkt werden könnte. Die Diskussion innerhalb des Unternehmens, welche Unternehmenskultur angesteuert werden muss, um sich den zukünftigen Marktherausforderungen stellen zu können, ist ein wichtiger Beitrag zu diesem Strategieprozess. Die Groupfield-Methode auf Basis des Emergenz-Prinzips leistet hier einen wertvollen Beitrag.

Probleme bzw. Fragestellungen, zu deren Lösung eine Wahrnehmung zukünftiger Gestaltungsmöglichkeiten erforderlich ist, bezeichnen wir bei Detego als emergente Komplexität. Unter Emergenz verstehen wir die spontane Herausbildung von neuen Eigenschaften oder Strukturen auf der Makroebene eines Systems infolge des Zusammenspiels seiner Elemente. Komplexe Prozesse in Gruppen und Teams erzeugen Emergenz.

Die große Herausforderung in Entwicklungs- und Veränderungsprozessen ist das Erschließen von Potenzialen, von Lern- und Leistungsfähigkeit – besonders in perspektivischen, visionären oder kreativen Projekten und Prozessen. Hierfür bietet Groupfield ein systemisch strukturiertes Instrumentarium, das Wirkfaktoren, Ressourcen und Optionen in Gruppen und Teams durchschaubar und effizient gestaltbar macht. Das System wurde von Dyrrian Benz-Chartrand am Santa Barbara Graduate Institute USA entwickelt. Groupfield integriert Personen, Untergruppen und deren Themen in einem Begegnungsprozess durch die Auflösung ursprünglicher Grenzen. Unterschiedliche Interessen, Ziele, Positionen oder Konflikte werden als wesentliches Potenzial einer Gruppe sichtbar und in einem strukturierten, qualitativ ergebnisorientierten Prozess aufeinander bezogen.

Im Groupfield-System wird dies als Beziehungsprozess betrachtet, in dem es darauf ankommt, den Fluss von Information und Energie zu verstehen und klug zu handhaben. Emergenz entsteht, die Potenziale der Gruppe und damit ihre Kreativität entfalten sich. Resultat ist Ressourcentransfer auf eine komplexere, höhere Stufe. Das gesamte System einer Organisation wird befähigt, produktiv Lösungen anzusteuern und/oder neue Wege zu gehen.

Eine Beratung oder Führung in diesem Verständnis braucht nicht nur Fertigkeiten – sie beruht auf Reife und innerer Stärke. Sie ist mehr auf Sein als auf Tun ausgerichtet und darauf, gelassener auf den Prozess zu vertrauen und auf die Wechselwirksamkeit der Kräfte. Wir bei Detego arbeiten mit diesem System und erleben sowohl im eigenen Unternehmen als auch bei anderen Unternehmen, die wir beraten, dass die Beteiligten lernen, mit Unterschiedlichkeiten umzugehen – sowohl von Individuen als auch von Organisati-

onsbereichen und Organisationskulturen. Mithilfe dieses Systems können Klärungsprozesse bei Konflikten und Interessenkollisionen initiiert und gestaltet werden.

Um Ihnen einen ersten Eindruck der Groupfield-Methode zu vermitteln, machen Sie folgenden Test in mehreren Teilabschnitten:

- **Teilabschnitt 1:** Im ersten Teilabschnitt des Versuchs begeben sich zwei Mitarbeiter Ihres Unternehmens in einen Dialog über von Ihnen vorgegebene Handlungslogiken. Ein Partner stellt hierbei immer wieder eine Frage – etwa: „Was ist gut daran, Macht zu haben?“ Nur diese eine Frage. Das Gegenüber antwortet, hört irgendwann auf zu reden und hört wieder die gleiche Frage. Die Zeitdauer für diesen Durchgang sollte fünf bis maximal zehn Minuten umfassen.
- **Teilabschnitt 2:** Jetzt folgt der positive Gegenpol: „Was ist gut daran, machtlos zu sein?“ Wieder beträgt das Frage-Antwort-Spiel zwischen fünf und zehn Minuten. Der Gefragte kann sich dabei, ohne vom Fragenden kommentiert oder durch „aktives Zuhören“ abgelenkt zu werden, die ganze Spannbreite bewusst machen, die dieses Thema für ihn umfasst. Oft zeigt sich, dass die erste Antwort nur das wiedergibt, was ein Mensch üblicherweise auf eine solche Frage antwortet. Nach dem dritten Mal Nachhaken gibt der Befragte oft Antworten, die ihn selbst überraschen.
- **Teilabschnitt 3:** Nach dieser Vorarbeit können dann ein oder zwei Handlungsfelder durch eine ganze Gruppe bearbeitet werden. Es kann zum Beispiel die Frage gestellt werden, was für die Effektivität betrieblichen Arbeitens wichtiger ist: gemeinschaftliches Arbeiten oder klare Machtstrukturen? Dabei erleben die Teilnehmer beispielsweise Folgendes: Es kristallisiert sich eine Untergruppe heraus, die meint, betriebliches Arbeiten funktioniert nur richtig in Gemeinschaft. Beinahe notwendig polarisiert sich dagegen eine andere Untergruppe, welche die These vertritt, dass Effektivität nur mit Macht erreicht werden könne.
- **Teilabschnitt 4:** Im nächsten Schritt aber wird deutlich, dass auch innerhalb der Meinungsgruppen, etwa bei den Befürwortern der Macht, nicht unbedingt Einigkeit darüber besteht, was zum Beispiel Macht ist und wie sie ausgeübt wird. Der zunächst scheinbar monolithische Block der jeweiligen Untergruppen „Macht“ oder „Gemeinschaft“ differenziert sich wiederum in verschiedene Untergruppen. Diese berühren und vermischen sich nun mit den Untergruppen der Gegenseite, und es kommt zu einer Integration auf einer neuen Ebene, auf der deutlich wird: Macht ist manchmal sinnvoll, in anderen Situationen aber Gemeinschaft.
- **Effekt:** Durch den Prozess der Polarisierung, Differenzierung und Integration wird den Teilnehmenden deutlich, dass auch sie selbst an der zunächst abgelehnten Position teilhaben. Sie erkennen ihre blinden Flecken, erschließen sich neue Potenziale und verbessern ihr Verständnis für das Anderssein von Kollegen.

## 7.4 Conclusio: Graves und Groupfield - wie Ihr Unternehmen individuell steuerbar wird

Abschließend können wir sowohl anhand der Erfahrungen in unserem eigenen Unternehmen als auch aus unserer Beratungspraxis festhalten: Mit unserer Kombination aus den Detego-Fragebögen zu den Graves-Handlungslogiken und dem Diskussionsprozess zu diesen Handlungslogiken auf Basis der Groupfield-Methode können Transformationsprozesse nachhaltig verankert werden. Sie und Ihre Mitarbeiter erkennen die Individualität Ihres Unternehmens und die seiner wichtigsten Ressource, dem Menschen – und Sie können diese Erkenntnis für spezifisch auf Ihr Unternehmen zugeschnittene Lösungen nutzen.

### Literatur

Beck, Don Edward/Cowan, Christopher C.: *Spiral Dynamics*, Bielefeld, 2007.

Dyrian Benz-Chartrand: *Groupfield – A Practitioner's Guide with a Systemic Perspective for Teams and Groups*, Santa Barbara, 2009

Graves, Clare W.: *Human Nature Prepares for a Momentous Leap*, in: *The Futurist* April 1974, S.72-87

Otto Scharmer: *Theorie U – Von der Zukunft her führen*, Heidelberg, 2009.

Seidel, Ralf/Scheunemann, Rainer: *Potenzial im Unterschied*, Saarbrücken, 2007.