9 LEVELS
institute for value systems

EBOOK
9 LEVELS OF VALUE SYSTEMS

Ein Entwicklungsmodell für die Persönlichkeitsentfaltung
und die Evolution von Organisationen und Kulturen

WWW.9LEVELS.DE

DAS 9 LEVELS INSTITUTE FOR VALUE SYSTEMS

„Miss alles, was sich messen lässt, und mach messbar, was sich nicht messen lässt.“

Galileo Galilei

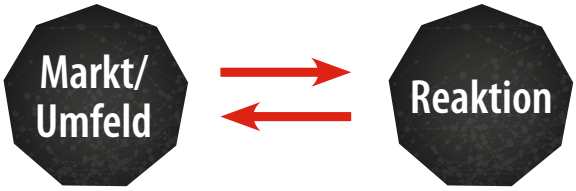
Das Modell der 9 Levels of Value Systems stellt die Entwicklungen von Wertesystemen bei Personen, Gruppen und Organisationen dar. Daraus lassen sich ein besseres Verständnis und vor allem etwaige Veränderungsnotwendigkeiten ableiten. Wie passt eine Person in ein Unternehmen, wie passt eine Abteilung oder ein Team von den handlungsleitenden Werten in das aktuelle Aufgabenfeld? Welche Herausforderungen werden von der Umwelt/dem Markt gestellt und wie erfolgversprechend sind die aktuellen Wertesysteme? Lassen sich aktuelle und zukünftige Herausforderungen mit dem aktuellen Wertebewusstsein und Verhalten meistern? Das 9 Levels-Modell ist ein Werte-Metamodell, ein Entwicklungsmodell für die Persönlichkeitsentfaltung und die Evolution von Organisationen und Kulturen.

Warum sind Werte wichtig?

Werte sind die konstitutiven Elemente der Kultur. Sie definieren Sinn und Bedeutung innerhalb eines Sozialsystems (Gruppe, Gesellschaft etc.). Viele Modelle setzen an den Verhaltensweisen von Personen oder an nicht veränderbaren Typologien an. Das Modell der 9 Levels geht tiefer – es erfasst die Werte. Ein mit der Kultur vermittelter Wert dient dem Menschen als „Richtlinie“ zum Verständnis bzw. zur Erkenntnis der Welt und wird infolgedessen bei der Planung des Verhaltens zur Prämisse. Die grundlegenden und handlungsweisenden Werte werden analysiert und erfasst und leiten die Denk- wie die Verhaltensweisen von Menschen, Abteilungen und Organisationen. Diese prägen Unternehmenskulturen:

- Werte treiben Menschen an
- Werte geben Richtungen an
- Werte stellen das Fundament für Bewertungen dar: Was ist richtig und was ist falsch?
- Erfüllte Werte machen uns glücklich und erfolgreich
- Unerfüllte Werte machen uns unglücklich und erfolglos

Um diese sehr schwer greifbaren Wertesysteme messbar zu machen, haben wir mit wissenschaftlicher Unterstützung drei Analyse-Tools entwickelt, die sich in der Beratungs-, Coaching- und Trainingspraxis bewährt haben.



Das Modell der 9 Levels basiert auf den Erkenntnissen von Professor Clare W. Graves und seiner über 20-jährigen Forschungsarbeit. Graves' Theorie beschreibt in verschiedenen Perspektiven, wie Menschen, Systeme und Organisationen - basierend auf ihrem biopsychosozialen System - die Welt betrachten und danach denken und handeln. Das Modell der 9 Levels of Value Systems ist nun die Weiterentwicklung des Graves'schen Modells. Es kombiniert aktuelle Forschungsergebnisse und aktuelle Lebensbezüge der Wirtschaftswelt und hat sich somit zu einem High-end-Produkt für den Weiterbildungsmarkt entwickelt. Sie verstehen Ihre aktuellen Werteorientierungen und Bewusstseinsebenen als auch die Veränderungen im Markt und die notwendigen Anpassungen. Ihnen wird klarer, warum Sie mit welchen Werten von anderen Ebenen gut oder eben weniger gut klar kommen. Sie erkennen und haben Verständnis für die Relevanz anderer Werteorientierungen, können aber auch die relevanten Veränderungsinitiativen einleiten und verändern.

Drei Perspektiven der Betrachtung

- **Personal Value System** – für erfolgreiche Persönlichkeitsentwicklung und passgenaues Coaching
- **Group Value System** – für Teamentwicklungen und Teamcoachings
- **Organisation Value System** – für die Organisationsentwicklung und Optimierung der Unternehmenskultur

DIE URSPRÜNGE DES MODELLS

Das Modell der 9 Levels basiert auf den Erkenntnissen von Professor Clare W. Graves und seiner über 20-jährigen Forschungsarbeit.

Dr. Clare W. Graves (1914 – 1986) war Professor für Psychologie am Union College in New York (USA). Seine Tätigkeit galt nicht nur der Forschung, sondern er war auch jahrelang als Berater in Wirtschaftsunternehmen, Kliniken und Bildungsinstituten tätig. Den ursprünglichen Impuls zu seinen Forschungen gab ein Student, als dieser Graves fragte, wer denn nun von den vielen Theoretikern (Maslow, Freud, Jung, Rogers, Watson etc.) Recht habe. Er gab seinen Studenten die Aufgabe, einen Bericht zu verfassen, in dem sie das erwachsene menschliche Wesen beschreiben. Dabei fiel ihm auf, dass diese Beschreibungen sehr unterschiedlich waren, jedoch wiederkehrende Elemente und Systeme zu erkennen waren. Dies führte ihn zu den verschiedenen Entwicklungsstufen der menschlichen Existenz. Eine zentrale Aufgabe seiner Forschung war die Ergründung dieser Entwicklungsstufen.

Seine Theorie begann er in den 50er-Jahren zu entwickeln. Christopher Cowan und Don Beck veröffentlichten das Modell erstmals unter dem Namen „Spiral Dynamics". Graves selbst publizierte sein Modell in einem Harvard Business Review Artikel 1966 mit dem Titel „Deterioration of Work Standards" – also der Verschlechterung der Standards in der Geschäftswelt. In diesem Artikel bezeichnete er sein Modell als „Levels of Human Behaviour". Später bezeichnete Graves sein Modell/seine Theorie als: „Emergent, cyclical doublehelix model of adult biopsychosocial systems development". Also frei übersetzt: eine aufwärtsstrebende zyklische Doppel-Helix der Entwicklung des erwachsenen Menschen in dessen biopsychosozialem System. Ein Modell, das sehr komplex und multiperspektivisch die Unterschiedlichkeit der menschlichen Entwicklung beschreibt. Die Graves'sche Theorie ist ein offenes Modell der Wertetheorie. Sie beschreibt in verschiedenen Perspektiven, wie Menschen, Systeme und Organisationen die Welt betrachten – basierend auf deren biopsychosozialem System.

Er kombinierte vier verschiedene wissenschaftliche Disziplinen in seiner Theorie und Forschung:

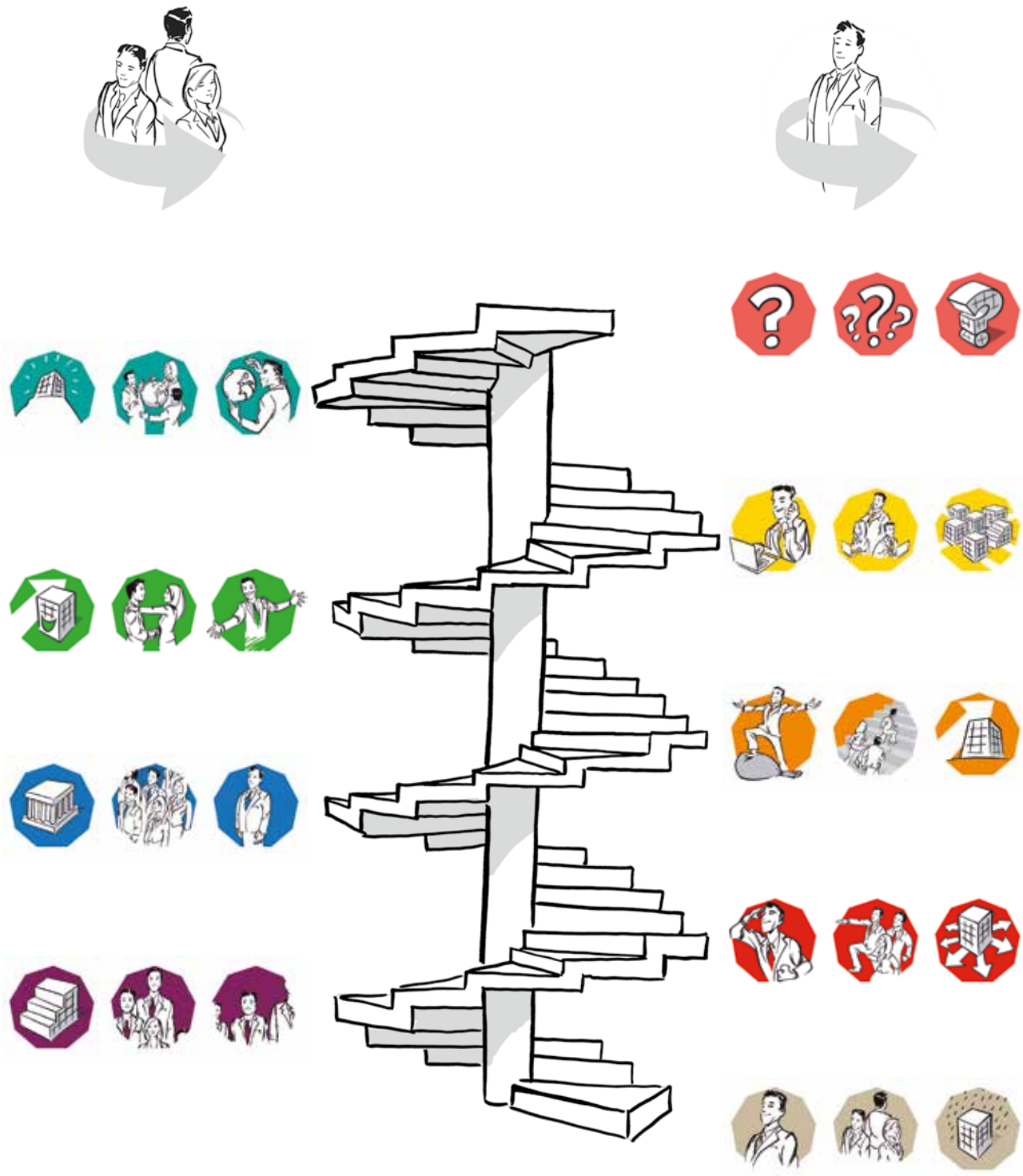
- Biologie und Neurobiologie
- Psychologie und die Theorie der Persönlichkeitstypen
- Soziologie und Anthropologie
- Systemtheorie

Das erste deutschsprachige Buch zu diesem Grundmodell des Graves-Value-Systems publizierte Rainer Krumm (Gründer und Leiter des 9 Levels Institutes) zusammen mit Martina Bär und Hartmut Wiehle 2007 im Gabler Verlag. Es trägt den Titel „Unternehmen verstehen, gestalten, verändern – das Graves-Value-System in der Praxis" und setzt damit das Fundament für diese grundlegende Theorie im deutschsprachigen Raum. Inzwischen sind vielfältige Bücher in unterschiedlichen Anwendungsmöglichkeiten erschienen, die sich immer wieder auf das Grundmodell von Graves berufen. Das Graves-Value-System stellt ein Wertemodell dar, welches abbildet, wie Individuen oder ganze Systeme (Abteilungen, Unternehmen, Organisationen) denken und handeln. Es ist damit ein nützliches Instrument für alle, die in oder mit Organisationen oder Teams arbeiten und diese besser verstehen möchten.

Die Weiterentwicklung dieses Modells in die 9 Levels of Value Systems war die logische Konsequenz, um diese Theorie mit einem validen wissenschaftlichen Analysetool sowie mit einer langjährigen Erfahrung in der Beratungs- und Coachingpraxis zu kombinieren. Der Anspruch ist es, die grundlegende Theorie mit aktuellen Forschungserkenntnissen und aktuellen Lebensbezügen der Wirtschaftswelt zu kombinieren.

Die 9 Levels sind eine Simplifizierung der Graves'schen Theorie und machen diese in einem Modell somit nutzbar für die Entwicklung von Menschen, Gruppen und Organisationen. Das Modell der 9 Levels hilft auch, deren Aktionen und Reaktionen besser zu verstehen. Die 9 Levels und die Theorie der Wertesysteme stellen die Dynamik dar, die für die Entwicklung von Individuen, Gruppen und Organisationen verantwortlich ist. Die Wertesysteme – man nennt sie auch gerne die psychologische DNA – bringen Denkweisen, Glaubenssätze, innere Befindlichkeiten und Organisationsprinzipien zum Ausdruck. Mit den 9 Levels werden diese messbar – und damit auch veränderbar.

DAS MODELL:
9 LEVELS OF VALUE SYSTEMS



DIE PERSONALEBENEN

1. Level: Beige

Der Mensch im 1.Level befindet sich in der fundamentalsten Stufe des Lebens und des Bewusstseins. Er lebt in kleinen Gruppen oder Verbänden, die einen gewissen Schutz geben und zur Sicherung seiner Grundbedürfnisse wie Nahrung, Wasser, Wärme und Fortpflanzung dienen. Beige ist instinktgesteuert und handelt intuitiv. Die Urangst, der Verlust der überlebenswichtigen Kräfte, begleitet ihn. In der Wirtschaft kämpft dieser Level ums ökonomische Überleben.

2. Level: Purpur

Der Mensch im 2. Level sieht sich als Mitglied einer Gemeinschaft, eines Clans, eines Tribes, mit dem Patriarchen, dem Häuptling, als Führer. Der Clan bietet Schutz, Sicherheit und Zugehörigkeit. Alles läuft nach einem Regelwerk, das festgelegt – meist nicht festgeschrieben – ist, das aber auch nicht hinterfragt wird. Aufopferung und Gehorsam werden vorausgesetzt. Bei Purpur ist das Bewusstsein magisch-mystisch. Traditionen und Brauchtum werden gepflegt – ebenso hat Aberglaube seinen Platz. Im Wirtschafts-umfeld sind hier häufig patriarchalische Familienunternehmen zu finden, die wenig funktionale Strukturen aufweisen.

Folgende Werte beschreiben diesen Level:

- Tradition
- Blutsverwandtschaft
- Brauchtum
- Weitergabe von Überlieferungen
- Heimat
- Rituale
- Respekt von Tabus
- Gehorsam
- Geborgenheit
- Magisch-mystisches Bewusstsein
- Schutz
- Opferbereitschaft
- Bindung
- Gastfreundschaft
- Archaisch-magische Sehnsüchte
- Zugehörigkeit
- Gewohnheit
- Sicherung der Existenz
- Einklang

DIE PERSONALEBENEN

3. Level: Rot

Der Mensch im 3. Level sieht sich als Eroberer und Herrscher von neuen Gebieten. Das Streben nach Macht, Unabhängigkeit und Ansehen zeichnet ihn aus. Die Ressourcen werden zum eigenen Vorteil genutzt, im Zweifelsfall ohne Rücksicht auf Verluste. Rot kann schnell die Initiative ergreifen und oft kraftvoll und innovativ wirken. Regeln und Gesetze kennt und will er nicht. Der Stärkere setzt sich durch. Eroberungsmärkte oder harte Strukturvertriebe sind hier zu nennen. Es wird auf den eigenen Vorteil gezielt – ohne Rücksicht.

Folgende Werte beschreiben diesen Level:

- Durchsetzungsvermögen
- Macht
- Mut
- Selbstvertrauen
- Ansehen (Respekt, Hochachtung, Angst)
- Ehre
- Aggression
- Stärke
- Impulsivität
- Dominanz
- Unabhängigkeit
- Eroberung z. B. neuer Märkte
- Gegenwartbezogenes, egozentriertes, konkretes Denken
- Einforderung von Respekt
- Tapferkeit
- Persönlicher Erfolg
- Gewinnen um jeden Preis
- Bewunderung der eigenen Person
- Vermeidung von „Schande“

4. Level: Blau

Der Mensch im 4. Level sucht nach Regeln und Gesetzen und sieht sich als Teil eines Ordnungssystems. Dieses zeigt klare Strukturen und Zuständigkeiten auf, nach denen gelebt und gehandelt wird. Gerechtigkeit ist ein hohes Gut und wird vorausgesetzt. Loyalität wird belohnt. Blau zeichnet ein hohes Maß an Pflichtbewusstsein und Disziplin aus. Die Identität wird über das Kollektiv gewonnen. Hierarchien werden betont, Stellenbeschreibungen sind bedeutsam und Regeln sowie Strukturen finden Einzug.

Folgende Werte beschreiben diesen Level:

- Pflicht
- Qualität
- Recht und Gesetz
- Disziplin
- Schuld und Unschuld
- Stabilität
- Loyalität
- Ordnung
- Zuverlässigkeit
- Kontrolle
- Wahrheit
- Geduld
- Einhalten von Regeln
- Rang/Status
- Klarheit
- Halten an Hierarchien
- Gerechtigkeit
- Sicherheit
- Titel

DIE PERSONALEBENEN

5. Level: Orange

Der Mensch im 5. Level hat stets den eigenen Erfolg im Fokus, mit dem Ziel, seinen Wohlstand zu erhalten und zu mehren. Er hat viel Energie und ist zielstrebig. Dabei hat er den Blick auf das Ganze. Sein Erfolg geht nicht zwangsläufig auf Kosten der anderen. Die Weiterentwicklung mit einer klaren Zielorientierung und ständiger, rasanter Leistungssteigerung zeichnet ihn aus. Er ist rastlos. Prozessorientierung und Zielvereinbarungen prägen die Zusammenarbeit.

Folgende Werte beschreiben diesen Level:

- Leistung
- Prestige
- Verantwortung
- Persönlicher Erfolg und Gesamterfolg
- Status/Statussymbole
- Karriereorientierung
- Wettbewerb
- Produktivität
- Zielorientierung
- Ergebnisorientierung
- Wohlstand
- Herausforderung
- Unternehmerisches Denken
- Selbstständigkeit
- Akzeptanz
- Konzentration
- Wertschöpfung
- Monetäres und wirtschaftliches Wachstum

6. Level: Grün

Der Mensch im 6. Level sieht Erfolg als das Ergebnis der richtigen Team-Konfiguration. Sein Denken ist auf Zielerreichung aus – dies aber kombiniert mit Teamdenken, gemeinsamem Handeln und Konsensbildung. Das Ziel ist die langfristige gemeinsame Erfolgssicherung. Begegnungen, Personen und Beziehungen sind ihm wichtiger als die Sache. Er befindet sich im ständigen Dialog mit seiner Umgebung. Im Vergleich zu Blau und Orange denkt Grün weniger absolut, sondern wägt verschiedene Meinungen ab. Partizipation und Einbeziehung sind wichtige Begriffe in der Zusammenarbeit.

Folgende Werte beschreiben diesen Level:

- Kooperation
- Weltoffenheit
- Toleranz
- Harmonie
- Konsens
- Verantwortung für den Anderen
- Dialog
- Integration (von Menschen)
- Empathie
- Partizipation
- Gleichwertigkeit
- Wertschätzung
- Fairness
- Menschenrechte
- Anpassung
- Gemeinsamkeit/Gemeinschaft
- Langfristige Erfolgssicherung
- Persönliches und menschliches Wachsen

DIE PERSONALEBENEN

Der erste und der zweite Rang

Die Levels 1 bis 6 bilden die Levels des ersten Rangs. Diese ersten sechs Levels reagieren auf Mangelbedürfnisse der eigenen Lebenswelt. Sie sind sozusagen in ihrer Sichtweise auf die Dinge „gefangen" – sehen also nicht in mehreren Perspektiven. Diese Eigenschaft entsteht erst ab dem zweiten Rang. Ab hier wiederholen sich die Levels, die sich allerdings auf die Sinnhaftigkeit und Sinnbedürfnisse fokussieren. Das ist eine entscheidende Komponente, die auf diesem höheren Rang dazu kommt: Hier werden demnach der Sinn und die Relevanz der vorherigen Levels erkannt und die Komplexität nimmt erkennbar zu.

7. Level: Gelb

Der Mensch im 7. Level ist als Erster in der Lage, die Vorzüge der vorhergehenden Levels zu erkennen, zu nutzen und zu kombinieren. Es entsteht der zweite Rang: Die bisherigen Levels haben die Welt und das Verständnis zur Welt nur aus ihrer Perspektive als richtig angesehen. Die Multiperspektivität war ihnen verschlossen. Bei Gelb liegt der Fokus auf Wissensvermehrung, Flexibilität, Kompetenz und Unabhängigkeit. Materieller Besitz, Macht und Status sind zweitrangig. Er denkt multiperspektivisch und systemisch mit großem Abstraktionsvermögen. Netzwerken und wechselnde Kooperationen sind an der Tagesordnung. Rang und Status sind nicht wichtig, er ist auf Kompetenz und Wissen fokussiert. Gelb ist das Beige des zweiten Rangs.

Folgende Werte beschreiben diesen Level:

- Individualität
- Subreflexion
- Multiperspektivität
- Systemische Integration
- Wissen
- Kreativität
- Persönliche Entwicklung
- Integration
- Eigenverantwortung
- Vernetzung
- Lebenslanges Lernen
- Wertschätzung von Einzigartigkeit
- Vision
- Autonomie
- Lebendiges Wachstum (geistig/Wissen)
- Profunde Kompetenz
- Integration (von Wissen)
- Offenheit (für Meinungen und Wissen/polykontexturale Logik)
- Innovation

DIE PERSONALEBENEN

8. Level: Türkis

Der Mensch im 8. Level hat Nachhaltigkeit und Ganzheitlichkeit als richtungsweisende Maxime seines Handelns. Türkis denkt holistisch-global, ökologisch und intuitiv. Er konzentriert sich auf das Wohlergehen der Welt und richtet sein Leben und Arbeiten danach aus. Durch seine altruistische Haltung kann er sowohl Beobachter als auch Gestalter sein. Türkis ist der Purpurne des zweiten Rangs.

Folgende Werte beschreiben diesen Level:

- Nachhaltigkeit
- Holon (Ganzes als Teil eines anderen Ganzen)
- Verantwortung für die Zukunft des Lebens
- Systemisches Handeln
- Verbesserung der Lebensbedingungen
- Akzeptanz globaler Komplexität aller Lebensformen
- Unternehmerische Verantwortung für die Gemeinschaft
- Gesellschaftlicher und ökologischer Sinn und Gesamtzusammenhang
- Kollektive Intuition
- Orientierung an der Natur
- Spirituelles Bewusstsein
- Zum Wohl der Menschheit
- Hohe Ideale
- Globale Aussöhnung
- Selbstorganisation lebender Systeme
- Weitsichtigkeit
- Netzwerkintelligenz

9. Level: Koralle

Der Mensch im 9. Level ist der Rote im zweiten Rang. Er ist Ich-bezogen und lebt mit dem Wissen, dass es keine Grenzen gibt, die nicht durch menschliches Tun und Sein erzeugt werden. Durch und durch mit Liebe und Respekt zu allen lebenden Wesen erfüllt, wird er durch sein Charisma die Menschen motivieren, neue Wege zu gehen und Grenzen zu überschreiten.

Auf den folgenden Seiten finden Sie die Anwendungsbereiche von 9 Levels.

KULTURWANDEL

Anwendungsbereiche

Situation & Bedarf

Viele Unternehmen durchlaufen über mehrere Jahre hinweg keinen oder nur einen geringen Wandel. Allerdings haben sich die Rahmenbedingungen auf dem Markt sehr wohl verändert: Zunehmender Wettbewerb, steigender Kostendruck und kürzere Lieferzeiterwartungen zwingen Unternehmen, dynamischer und schneller zu arbeiten – dies ist allerdings oft kaum umsetzbar. Ein Kulturwandel muss stattfinden, um diese Unternehmen wieder wettbewerbsfähig zu machen. Ein Unterfangen, das meist nicht ohne externe fachliche Hilfe umgesetzt werden kann.

Warum 9 Levels?

Mit 9 Levels lassen sich die aktuellen Wertesysteme von Personen, Gruppen und Organisationen messen und die Notwendigkeit für Veränderung anhand von Zahlen darstellen. 9 Levels ermöglicht, den IST-Zustand zu verstehen und einen SOLL-Zustand der gewünschten Unternehmenskultur zu definieren. Die transparente Darstellung der Auswertung ist leicht verständlich und schafft eine ideale Basis für die weiteren Schritte (Beratung, Training, Coaching) auf dem Weg zum gewünschten SOLL-Zustand.

Einsatzbereiche

Alle Ausgangssituationen, die einen Kulturwandel erfordern:

- Mehr Wettbewerber drängen auf den Markt
- Kundenbindung kann nicht erfolgreich umgesetzt werden
- Gute Mitarbeiter verlassen das Unternehmen
- Das Unternehmen ist nicht attraktiv für händeringend gesuchte Fachkräfte
- Die Leistungsfähigkeit/Produktivität ist zurückgegangen
- Die Führungsebene lässt keine Veränderungen zu

Nutzen

Die Notwendigkeit für Veränderung wird sichtbar und verständlich. Das Verständnis der Personen untereinander sowie für das Unternehmen und seine Ziele wird geweckt und lässt Veränderung zu. Die Mitarbeiter fühlen sich verstanden und setzen sich freiwillig stärker für das Unternehmen ein. Der Kulturwandel wird zum „Zugpferd" für weitere gute Mitarbeiter/Fachkräfte und spornt die Leistungsfähigkeit der bestehenden Mannschaft an. Das Unternehmen kann mit dem Wettbewerb mithalten bzw. sich von diesem absetzen und lernt, auch in Zukunft flexibel bei sich weiter verändernden Rahmenbedingungen zu agieren.

Anwendung

Klassischerweise gibt es einen Workshop mit dem Change-Team bzw. den Managern, in dem Sie als Berater mit den Wertesystemen arbeiten. Sie lassen das Personal Value System und das Organisational Value System im Vorfeld ausfüllen und haben dann konkret greifbare, messbare Aussagen darüber, auf welchem Level die Organisation steht und wohin sie sich entwickeln soll, um dann typische Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Typische Fragen

- Warum sind wir so, wie wir sind?
- Warum ist Unternehmenskultur so wichtig und wie kann man diese verändern?
- Kann man diese Veränderung messen, sodass sie sich besser greifen und steuern lässt?
- Wie müssen wir uns verändern, um auf dem Markt bestehen zu können?
- Was bedeutet ein Kulturwandel für unsere Mitarbeiter?
- Was machen wir, um unsere Mitarbeiter „mitzunehmen"?
- Was ist zu tun, wenn wir feststellen, dass ein oder mehrere Mitarbeiter nicht in unsere Unternehmenskultur passt/passen?

Auf den folgenden Seiten werden weitere Anwendungsbereiche von 9 Levels kurz und übersichtlich dargestellt.

CHANGEPROZESSE

Anwendungsbereiche

Situation & Bedarf

92 % der CEOs sagen laut Studien, dass Veränderungsprozesse zukünftig wichtig sind. Allerdings scheitern die meisten Unternehmensprozesse/Veränderungsprozesse, weil sie zu rational, zu technisch aufgesetzt sind, d. h., die menschliche Seite der Veränderung wird nicht beachtet – die Menschen und die Kultur werden oft vergessen. Daher sagen viele Mitarbeiter: Change ist doof – ist er aber natürlich nicht.

Einsatzbereiche

In allen Situationen, die eine Veränderung bzw. Weiterentwicklung erfordern. Von Abteilungen bis hin zur gesamten Organisation, um den Ist-Zustand zu visualisieren und das Verständnis für notwendige Veränderungen zu wecken.

- Veränderungen des Markts
- Umstrukturierung oder Zusammenführung von Unternehmensbereichen
- Vereinheitlichung von Prozessen
- Zukunftsgestaltung des Unternehmens

Typische Fragen

- Wie schaffen wir es, als Organisation verbindlicher, agiler und flexibler zu werden?
- Wie schaffen wir es, die mäßig/nicht funktionierenden Strukturen aufzubrechen?
- Wie schaffen wir es, effiziente und erfolgreiche Teamarbeit zu gestalten?
- Wie erreichen wir mehr gelebte Partizipation?
- Wie schaffen wir es, wieder mehr Begeisterung für die Organisation zu entfachen?
- Wie müssen wir die Veränderung angehen, damit diese erfolgreich sein kann?

EINZELCOACHING

Anwendungsbereiche

Situation & Bedarf

Einzelcoaching ist eine Qualifizierungsaufgabe, die zunehmend nachgefragt wird und an Bedeutung gewinnt. Hintergrund: Die Herausforderungen der Umwelt werden komplexer – das heißt, dass verschiedene Zielgruppen, wie Führungskräfte und Mitarbeiter, Unterstützung in der persönlichen Weiterentwicklung, beim Festlegen und Erreichen von Zielen sowie Sortieren und Strukturieren von Gedanken und Gefühlen brauchen und auch immer öfter zielgerichtet in Anspruch nehmen.

Einsatzbereiche

- Klassisches Einzelcoaching bei persönlichen Herausforderungen und für ausgesuchte Entwicklungsfelder
- Führungskräfteberatung
- Karriereberatung, Placement/Outplacement
- Konfliktcoaching bis hin zum Teamcoaching
- Projektmanagement-Coaching

Typische Fragen

- Wie erlebt der Coachee die aktuelle Situation?
- Wo gibt es Differenzen zwischen seinen Wertesystemen und denen seiner Umwelt, Firma, Führungskraft, Mitarbeiter?
- Wie haben sich die Wertesysteme des Coachees entwickelt/verändert?
- Welche veränderungsauslösenden Ereignisse gab es?
- Wie muss die neue Aufgabenstellung, das neue Arbeitsumfeld sein, damit der Coachee sein volles Potenzial entfalten kann?

FÜHRUNG

Anwendungsbereiche

Situation & Bedarf

Führung wird zunehmend vielschichtiger. Die Ansprüche von Unternehmen und Mitarbeitern haben sich verändert und sind gewachsen. Die Komplexität der Anforderungen hat massiv zugenommen und mit ihr der Bedarf an einer neuen Art von Führung – speziell an situations- und mitarbeitergerechter Führung. Denn den EINEN, funktionierenden Managementstil gibt es nicht. Genau hier setzt die werteorientierte Führung an.

Einsatzbereiche

- In der klassischen Führungskräfteentwicklung: Um zu sensibilisieren, welche verschiedenen Wertesysteme es in Organisationen, bei Menschen und in Gruppen gibt.
- In der Führungskräfteberatung: Wie laufen Karrierepfade? Wie sollten sich Führungskräfte verhalten, wenn sie an Problembereiche stoßen? Wie kann eine Führungskraft über verschiedene Berichtswege oder Unternehmensbereiche hinweg besser führen?
- Wie muss ich verschiedene Mitarbeiter führen, um unser Ziel zu erreichen?
- Im klassischen Einzelcoaching

Typische Fragen

- Auf welchem Level befinde ich mich persönlich?
- Was bedeuten meine Wertesysteme für mein Führungsverhalten?
- Auf welchem Level sind die Mitarbeiter, die ich führe?
- Wie muss ich mein Führungsverhalten daran anpassen?
- Wie führe ich ein heterogenes Team mit Personen verschiedener Wertesysteme?
- Wie kann ich mein persönliches Führungsverhalten mit den Herausforderungen der Organisation auf einen Nenner bringen?

OUTPLACEMENT/PLACEMENT

Anwendungsbereiche

Situation & Bedarf

Die typischen Karrierepfade, die sehr geradlinig und stringent waren, gehören heute größtenteils der Vergangenheit an. Zukünftig wird es immer wichtiger sein, vermehrt situative Karriereberatung anzubieten, sowohl für Personen innerhalb von Organisationen als auch für Personen, die ein Unternehmen verlassen.

Einsatzbereiche

Placement

- Talentmanagement
- Karriereberatung
- Nachwuchsführungskräfteentwicklung
- Um jene Mitarbeiter und Führungskräfte, die schon länger im Unternehmen arbeiten, gemäß ihren Stärken optimal in der Organisation einzusetzen.

Outplacement

- Vergangenheitsbearbeitung: Warum klappt es aktuell nicht mehr mit der bestehenden Organisation? Was hat sich verändert?
- Welche Tätigkeitsfelder wären potenziell interessant?
- Welche Organisation wäre die richtige für das neue Tätigkeitsfeld?
- Gibt es Organisationen, in denen das bisherige Tätigkeitsfeld wieder ausgeübt werden könnte?

Typische Fragen

- Erfahrungsbewältigung: Welche Erfahrungen habe ich bisher gemacht?
  Welche Karrierestationen waren bisher sehr gut? In welchen Stationen habe ich mich wohlgefühlt? Wo gab es vielleicht Triggerpunkte oder auslösende Situationen, in denen ich mich verändert habe, in denen sich die Organisation verändert hat? (z. B. Führungskräftewechsel, einschneidende Erlebnisse, wodurch sich die Wertesysteme verändern)
- Welche Wertesysteme sind aktuell in mir vorherrschend und welches Unternehmensumfeld passt für mich, damit ich langfristig erfolgreich und zufrieden arbeiten kann?

RECRUITING

Anwendungsbereiche

Situation & Bedarf

Eine große Herausforderung für Unternehmen ist, ihre offenen Stellen mit den richtigen Mitarbeitern zu besetzen. Viele Recruiting-Prozesse beschränken sich auf sachliche Informationen sowie fachliche Kompetenz und schenken menschlichen bzw. persönlichen Faktoren wenig Aufmerksamkeit.

Einsatzbereiche

- Einzelrecruiting-Prozesse im Bewerbungsverfahren und im Auswahlgespräch.
- Recruiting-Events, z. B. Assessment Center, die vornehmlich in der Karriereberatung und im Placement zu finden sind. Hier geht es um interne Mitarbeiter, die sich für höhere Führungs- oder Projektaufgaben bewerben.

Typische Fragen

- Wie gut passt der Mitarbeiter zu uns?
- Welche Aufgabe passt zum Mitarbeiter?
- Wird er langfristig mit dieser Aufgabe zufrieden/erfolgreich sein?
- Wird er es schaffen, den Herausforderungen gerecht zu werden?
- Wie gut können wir uns auf ihn verlassen bzw. wie kongruent sind unsere Wertesysteme?
- Wie gut passt der Mitarbeiter zukünftig in die Wertesysteme der Organisation?

TEAM

Anwendungsbereiche

Situation & Bedarf

Teams und die Konstellation, in der sie zusammenarbeiten, sind maßgebend für den Erfolg eines Unternehmens.
Dabei lassen sich Teams grundsätzlich in vier Kategorien einteilen:

- Ein nicht funktionierendes Team
- Ein gut funktionierendes Team
- Ein sehr gut funktionierendes Team
- Ein Team, das gerade noch in der Zusammenstellung ist

Einsatzbereiche

- Klassische Teamentwicklungsmaßnahmen in Projektarbeit, in normaler Abteilungsarbeit, in neu zusammengesetzten Teams und solchen, die weniger gut oder sehr gut funktionieren, um den Erfolg weiter auszubauen.
- Prozessoptimierungen – auch zwischen zwei Abteilungen (man kann auch hier die Zusammenarbeit transparent und messbar machen, Konfliktpotenziale aufzeigen und schauen, wie man diese vermeiden kann).
- Klassische Vertriebsteams

Typische Fragen

- Wie schaffen wir es, dass wir unsere Herausforderungen meistern können?
- Welche Wertesysteme und daraus abgeleitete Handlungs- und Aktionsfelder, welche Einstellungen, welche Haltungen sind relevant?
- Welches Teammitglied spielt welche Rolle?
- Welches Teammitglied kann welche Aufgaben am besten übernehmen?
- Welche Themenbereiche sind bei uns weniger gut ausgeprägt? Welche sind sehr gut ausgeprägt?
- Wie gehen wir mit der Heterogenität im Team um? Welche Chancen ergeben sich daraus, aber auch wo können Konflikte entstehen?
- Passt das Ganze zu den Herausforderungen von Markt und Umfeld?

VERTRIEB/VERKAUF

Anwendungsbereiche

Situation & Bedarf

Die Kundenansprüche wachsen zunehmend – sowohl im Business-to-Customer- als auch im Business-to-Business-Bereich sind die Erwartungen und die Wünsche der Kunden in den letzten Jahren deutlich angestiegen. Sie erwarten eine gezielte Bedarfsermittlung sowie maßgeschneiderte Lösungen.

Einsatzbereiche

Messung von Wertesystemen in Vertriebstrainings:

- Wie führt ein Verkäufer ein werteorientiertes Kundengespräch, von der Bedarfsanalyse über Beziehungsaufbau, Nutzenargumentation und Einwand-/Vorwandbehandlung bis hin zu Abschluss und Aftersales?
- Werteorientierte Preisverhandlungsgespräche: Wer braucht welche Argumente? Wer spricht auf welche Nutzenargumente an? Was ist für wen wichtig? Wer möchte wie angesprochen werden?
- Komplette werteorientierte Vertriebsprozesse: Welche Produktmerkmale, welche Verpackungseinheiten, welches Image usw. braucht das Produkt/die Dienstleistung Ihres Klienten, um von welchem Level akzeptiert zu werden?
- Stichwort „laute Marken“, „leise Marken“: Wer ist wofür empfänglich? – damit Ihr Klient sein Produktportfolio entsprechend aufstellen kann.

Typische Fragen

- Welchen Herausforderungen muss sich mein Klient stellen und wie kann man ihn darin unterstützen, diese zu meistern?
- Welche Wertesysteme passen zu mir, bzw. wie trete ich klassischerweise auf?
- Was fällt mir leicht? Mit welchen Werten komme ich gut zurecht?
- Wie können wir unsere Prozesse im Vertrieb aufstellen, damit wir den Wünschen der Kunden auch entgegenkommen (Geschwindigkeit, Flexibilisierung, Individualisierung)?
- Wie müssen wir am Markt auftreten, um erfolgreich zu sein (Werteorientiertes Marketing)?

9 LEVELS IN DER PRAXIS

ZERTIFIZIERTE 9 LEVELS BERATER UND TRAINER

Sie erhalten Zugang zu einem wissenschaftlich fundierten und in der Praxis erprobten Modell, das Ihnen und Ihren Klienten/ Mandanten/Kunden eine völlig neue Perspektive auf die aktuelle Situation ermöglicht. Sie können sowohl das IST analysieren und klarer erkennen als auch das SOLL, also die zukünftig optimale Situation, bestimmen. Somit sind die Stellhebel greifbar, mit denen nachhaltige und tiefgreifende Veränderung gelingen kann.

Diese Stellhebel erkennen Sie in den Zertifizierungen und in den nachfolgenden Praxis-Kongressen, bei denen sich erfahrene Anwender über aktuelle Projekte austauschen.

Zielgruppe

Experten, die sich mit Veränderungsprojekten, Trainingsmaßnahmen, Beratungen und Coachings auseinandersetzen und ihre Arbeit durch ein wissenschaftlich fundiertes und in der Praxis erprobtes Modell ergänzen möchten.

Voraussetzungen für die Zertifizierung

- Mind. 5 Jahre Berufserfahrung als Trainer, Coach oder Berater
- Einreichung eines Lebenslaufs / Profils
- Mindestalter 30 Jahre
- Persönliches Auswahl-Telefonat durch das Institut

EINSATZGEBIETE DES MODELLS

Personal Value System

- Einzelcoaching
- Outplacement
- Placement
- Recruiting / Assessment Center
- Karriereberatung
- Führungskräftecoaching

Group Value System

- Teamentwicklung
- Teamcoaching
- Führungskräfteentwicklung
- Vertriebsoptimierung
- Prozessoptimierung

Organisation Value System

- Unternehmenskultur-Veränderung
- Schnittstellenoptimierung
- Organisationsentwicklung
- Change Management

Generell

- Impulsvorträge
- Analyse von kulturbestimmenden Wertesystemen

ABLAUF UND INHALTE DER ZERTIFIZIERUNG

ERSTER TAG	ZWEITER TAG	DRITTER TAG
• Start in die Zertifizierung: Ziel, Agenda, Vorstellung • Das Modell und sein Ursprung • Grundaxiome des Modells • Die 2 Seiten des Modells • Die 9 Levels im Einzelnen • Einsatzgebiete des Modells • Personen in den 9 Levels • Gruppen in den 9 Levels • Organisationen in den 9 Levels • Musterbeispiele von Analysen • Handlungsempfehlungen und Herangehensweisen	• Workshop-Übungen • Die 9 Levels im realen Leben • Fallstudien und Simulationen • 9 Levels in Filmsequenzen • Soll- und Ist-Abgleich • Voraussetzungen für Veränderungen • Hebel für die Veränderung • Begleitvarianten in Beratungsprojekten **Expertenwissen:** • Abgrenzungen zu anderen Modellen • Graves und seine Weiterentwicklungen – eine Einordnung	• 9 Levels in der Trainingsberatungspraxis • Einzelcoaching • Führungskräfteentwicklungen • Teamentwicklungen • Vertriebsoptimierungen • Change Management • Unternehmenskulturentwicklungen **Der Praxiseinsatz:** • Typischer Projekteinsatz • Support durch das Institut • Best Practice Austausch • User-Days • Zertifikate

PUBLIKATIONEN

9 Levels of Value Systems

Rainer Krumm
168 Seiten | Gebundene Ausgabe
ISBN 978-3-9815-318-7-9 | € 14,95
werdewelt Verlags- und Medienhaus
Jetzt bestellen

30 Minuten Werteorientiertes Führen

Rainer Krumm
94 Seiten | Taschenbuch
ISBN 978-3-86936-605-0 | € 8,90
Gabal Verlag
Jetzt bestellen

Unternehmen verstehen, gestalten, verändern

Martina Bär-Sieber, Rainer Krumm, Hartmut Wiehle
260 Seiten | Taschenbuch
ISBN 978-3-8349-4601-0 | € 49,99
Springer Gabler Verlag | Jetzt bestellen

So wird verkauft! Werteorientiertes Verkaufen mit den 9 Levels

Rainer Krumm, Franziska Brandt-Biesler
224 Seiten | Gebundene Ausgabe
ISBN 978-3-8693666-5-4 | € 29,90
Gabal Verlag | Jetzt bestellen

Hörbuch

ISBN 978-3-8693674-4-6 | € 39,90
Jetzt bestellen

Clare W. Graves: Sein Leben, sein Werk – Die Theorie menschlicher Entwicklung

Rainer Krumm, Benedikt Parstorfer
112 Seiten | Broschiert
ISBN 978-3-9815318-8-6 | € 14,95
werdewelt Verlags- und Medienhaus
Jetzt bestellen

Hörbuch: Sales-up-Call Werte

Rainer Krumm, Stephan Heinrich
67 Minuten
ASIN B01C92C79S | € 6,95
Heinrich Management Consulting
Jetzt bestellen

DAS 9 LEVELS INSTITUTE FOR VALUE SYSTEMS

Das 9 Levels Institute for Value Systems ist ein Beratungsinstitut, das sich auf die Messung und Analyse von Wertesystemen bei Personen, Gruppen, Organisationen und Systemen spezialisiert hat. Wissenschaftlich fundiert und in der Praxis erprobt – so lautet unser Credo. Institutsgründer Rainer Krumm bringt seine Erfahrung aus Veränderungsprojekten aus über 20 Ländern mit über 50 verschiedenen Nationalitäten ein. Unternehmenskulturen und Teamkulturen sind der Schlüssel zu nachhaltig erfolgreichen Unternehmen. Die Unternehmenskultur lässt sich messen und, wenn notwendig, nachhaltig verändern. Dies ist kein einfacher Weg – aber ein gangbarer.

Viele verschiedene Managementeinflüsse und die Theorie von Prof. Dr. Clare W. Graves wurden in die Modellentwicklung integriert und auf Praxistauglichkeit geprüft. Von Anwendern für Anwender – nur so können Projekte und Maßnahmen erfolgreich sein. Die Welt ist zunehmend stärker im Wandel, ob uns das gefällt oder nicht. Die Wandlungsfähigkeit von Unternehmen ist ein zentraler Zukunftsfaktor, diesen gilt es mit Werteanalysen und ggf. Veränderungsmaßnahmen zu sichern.
Viele Tools setzen an nicht veränderbaren Typologien oder an Verhaltensorientierungen an. Nach unserer Überzeugung und Erfahrung sind langfristig erfolgreiche Maßnahmen an den Werten orientiert – an den Werten der handelnden Personen und der gemeinsamen in der Gruppe geteilten Werte. Jedes Unternehmen hat eine Unternehmenskultur. Die wenigsten sind sich dieser bewusst.

Was machen wir?
Wir bieten Ihnen zahlreiche Dienstleistungen rund um die Werteentwicklung von Menschen, Abteilungen, Organisationen und Systemen an. Basierend auf den 9 Levels of Value Systems haben wir Entwicklungsmaßnahmen konzipiert: vom Coaching über Personal-, Team- und Organisationsentwicklung bis zu Führungs- und Vertriebsmaßnahmen.

Wir helfen Ihnen, die aktuelle Wertekultur zu erfassen und diese mit den zukünftigen Markterfordernissen abzugleichen. Wir unterstützen Sie dabei, sich auf die neuen Aufgaben nachhaltig – also von den Werten ausgehend – einzustellen.

Darwin wird mit seiner Aussage „survival of the fittest" leider oft falsch übersetzt. Es heißt eben nicht, dass der Stärkere überlebt, sondern dass derjenige überlebt, der sich den neuen Herausforderungen und Bedingungen am besten anpassen kann.

9 Levels Institute for value systems GmbH & Co. KG
Eywiesenstraße 6 | D-88212 Ravensburg
Tel. +49 751 363 44-999 | F -739
info@9levels.de | www.9levels.com

9 Levels Deutschland GmbH
Bayenthalgürtel 40 | D-50968 Köln
Tel. +49 221 66 9999-19 | F -11
office@9levels.de | www.9levels.de

9 Levels ist ein eingetragenes Markenzeichen und urheberrechtlich geschützt. Bitte haben Sie dafür Verständnis, dass die in dieser Präsentation dokumentierten Gedanken und Vorschläge einzeln und in ihrer Gesamtheit geistiges Eigentum des 9 Levels Institute for value systems sind und den geltenden Urhebergesetzen unterliegen. Die unautorisierte Nutzung, die ganze oder teilweise Vervielfältigung sowie die Weitergabe an Dritte sind nicht gestattet. Vielen Dank.

facebook.com/9-Levels
twitter.com/9_levels
youtube.com/Institute9LEVELS