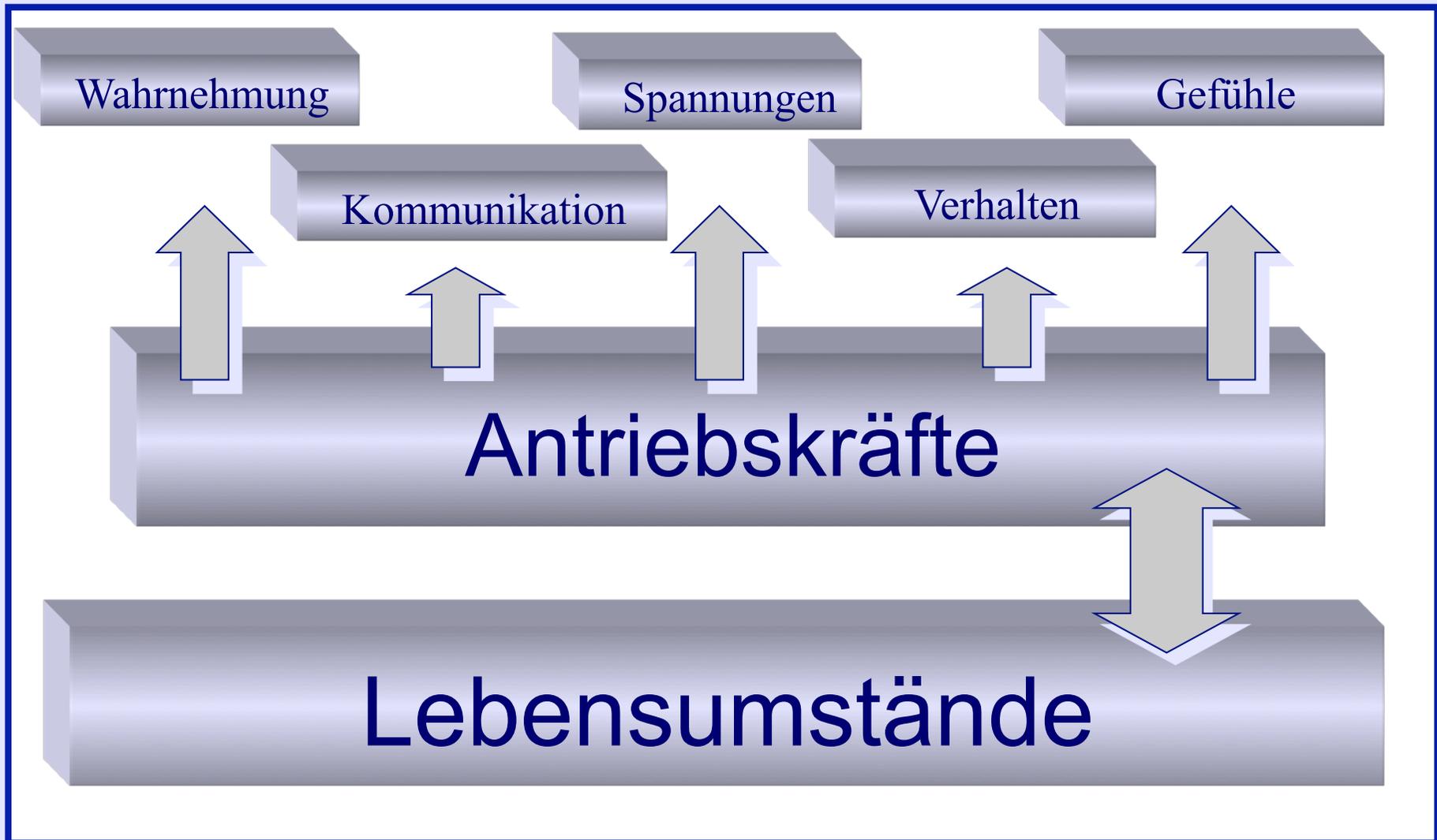


“Untersuchungen über Glück haben gezeigt, dass Menschen glücklich sind, solange sie in ihrer eigenen Situation positiv handeln können. Das Unternehmen über das man nörgelt wird für sie zum Garten, in dem sie nach Herzenslust Unkraut jäten und Bäume und Sträucher schneiden können. Viele Gärtner schimpfen über Unkraut, Mehltau und Läuse, lieben aber das Gärtnern. Ihr Genörgel sagt nichts über ihr Glück aus.”

Antriebskräfte also...

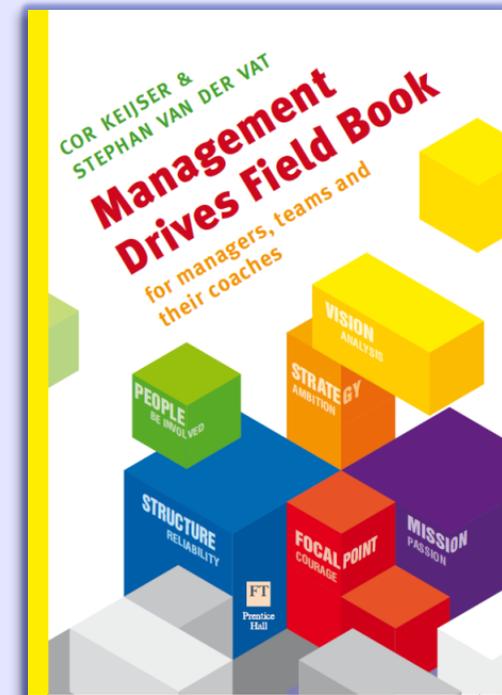
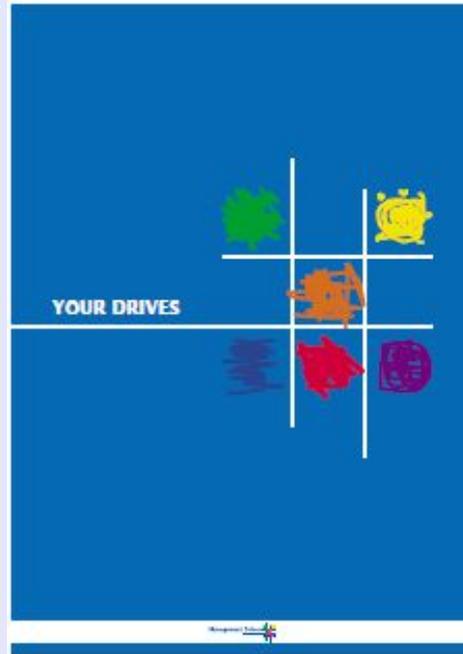
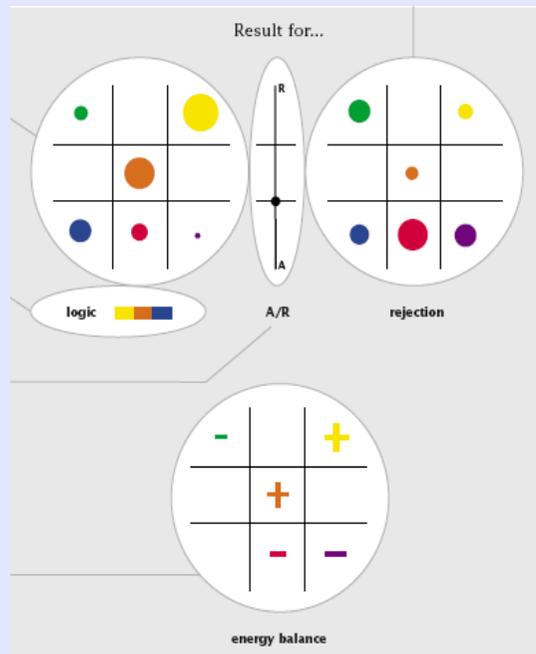




Dr. Clare W. Graves
1914 - 1986

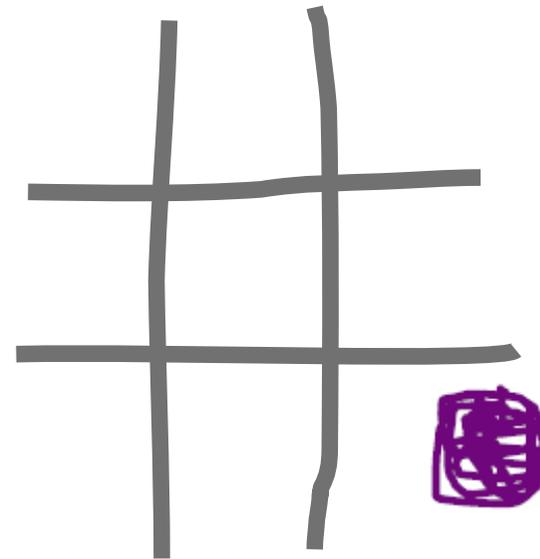
Theorie von Graves

- Der Mensch ist nicht statisch.
- Wenn sich Lebensumstände verändern, verändert sich auch der Mensch.
- Neue Lebensumstände erfordern neue Regeln für das Denken und Handeln, also damit auch neue Antriebskräfte.
- Unsere bisherigen Antriebskräfte bleiben jedoch bestehen!
- Jeder Mensch trägt unterschiedliche Antriebskräfte in sich, die sich ergänzen, aber auch miteinander in Konflikt stehen können.



Dutch, English, German, Spanish, French, Italian
Polish, Rumanian, Hungarian, Finnish, Swedisch,
Russian

Violett: sucht Sicherheit und will sich zuhause fühlen

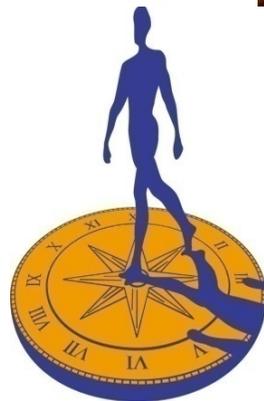
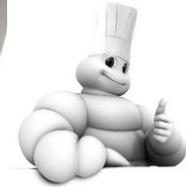
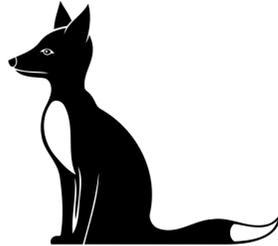


Phase 1: Identifikation,
Angstabbau, Mutter-Bindung
und Basis-Identität.

Violett: Sicherheit ist wesentlich.

- Vertrauen, Geborgenheit, Bindung, ungeschriebene Gesetze, Bescheidenheit, beschützen, Entschlossenheit.
- Fühlt, dass es zwischen Himmel und Erde mehr gibt
- Das Team ist wichtig
- Regelmäßig wiederkehrende Momente
- Hat ein Gespür für die zyklischen Abläufe des Lebens
- Hat ein Gefühl für die Bedeutung von Symbolen
- Ist bereit, sich für die Gruppe zu opfern
- Hält es nicht immer für erforderlich, sich als Individuum zu manifestieren

SYMBOLIK, TRADITION, IDENTITÄT, SPRACHE, MISSION,



Rot: Mut, Tempo und Kraft

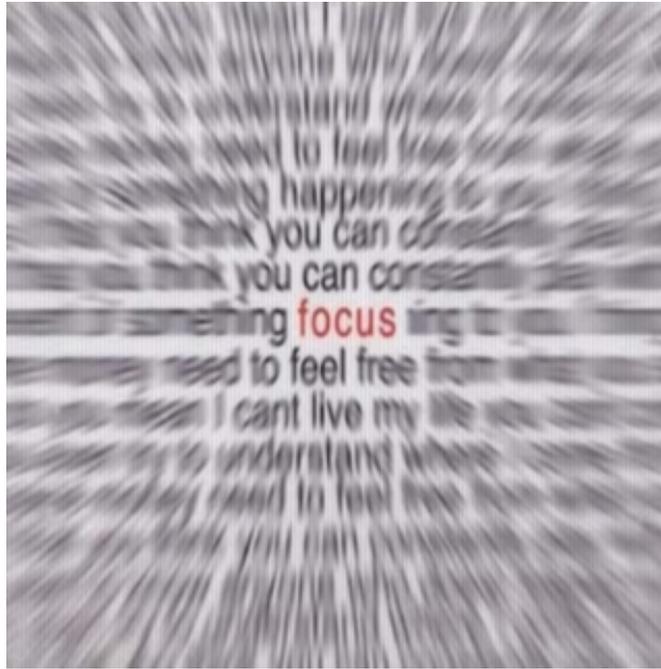


Phase 2: Das Ego entsteht,
Ungeduld, Aggression, Macht
und Kraft.

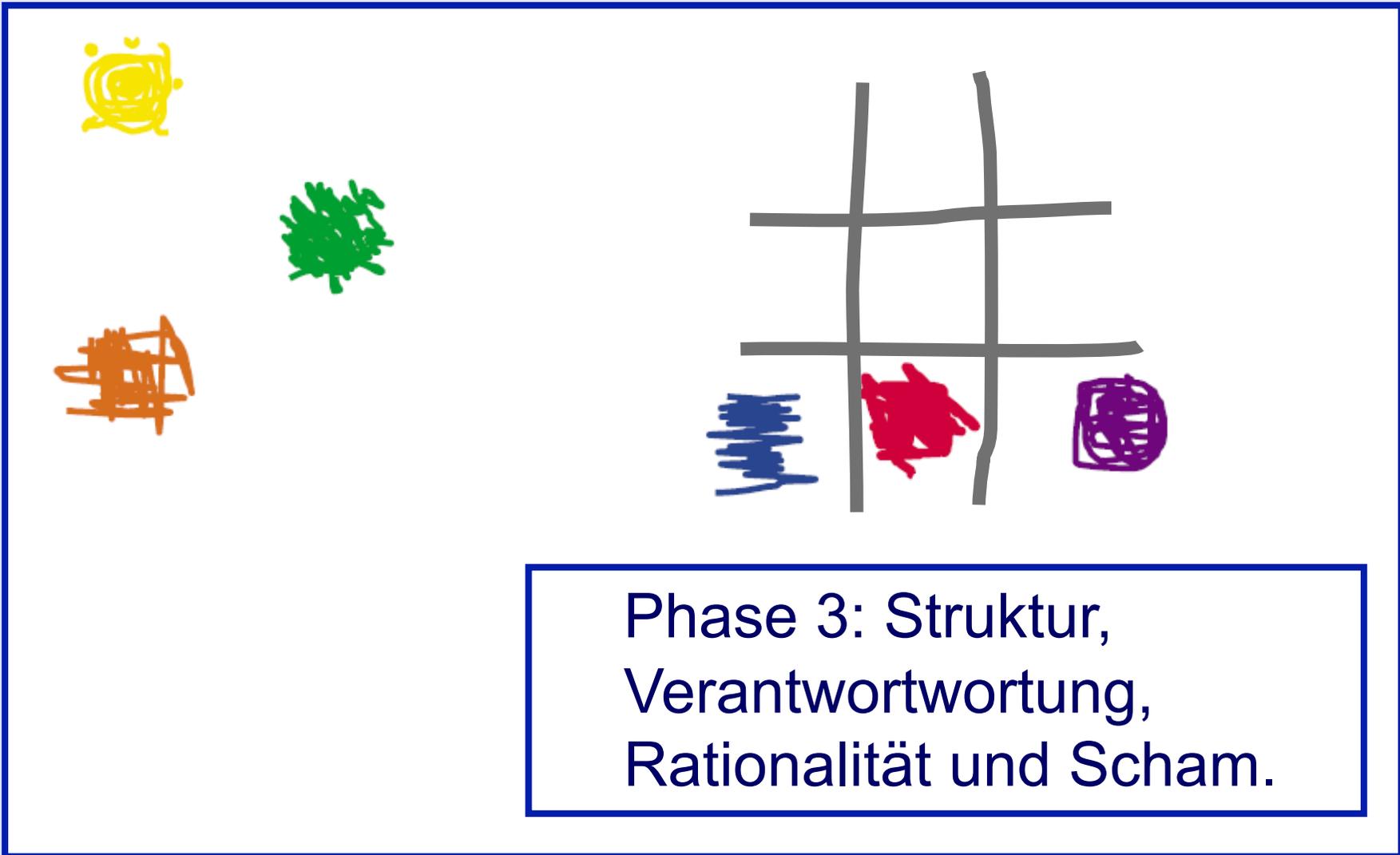
Rot: Das Hier und Jetzt ist wesentlich

- Entscheidungsfähig, Ungeduld, Domäne, aufmerksam, konfrontierend und unerschrocken.
- Will Dinge JETZT
- Impulsiv reagieren
- Aufmerksamkeit für Gefahren
- Verteidigt eigene Domäne
- Hat Respekt vor Kraft
- Ist seinen Freunden treu

MUT, TATKRAFT, ENERGISCH, RESPEKT, ALERT, UNERSCHROCKEN, FOKUS



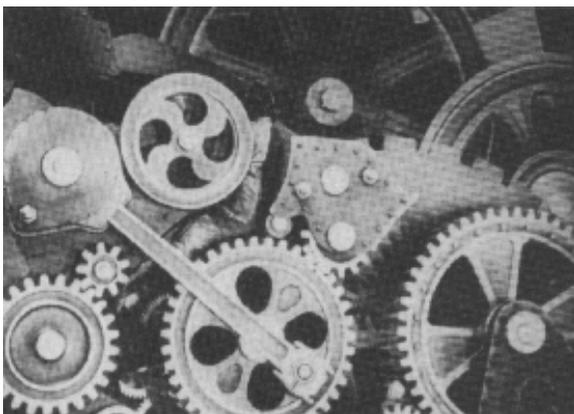
**Blau: System, Regeln
und Vereinbarungen**



Blau: Sicherheit ist wesentlich

- Deutlichkeit, Struktur, solide, Vereinbarungen, stabil, transparent, konsequent, Loyalität, Ordnung und Verantwortung
- Loyalität gegenüber Systemen
- Legt Wert auf Regeln und Disziplin
- Hat ein gutes Gefühl für Details
- Legt Wert auf Sicherheiten und klare Absprachen
- Findet Gerechtigkeit wichtig
- Findet, dass die Nichteinhaltung von Regeln sanktioniert werden sollte
- Bringt Arbeiten zu Ende

LOYALTÄT, ZUVERLÄSSIG, STRUKTUR, PRÄZISION, DETAIL



Orange: Chancen, Herausforderung und Ergebnis

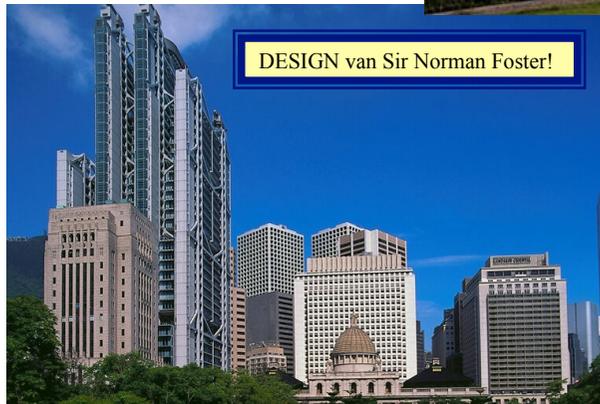


Phase 4: Verbesserung,
Leistung, Wettbewerb,
möchte Bewunderung.

Orange: Entwicklung ist wesentlich

- Kompetenz, Erfolg, Ehrgeiz, Herausforderung, Position, Effizienz und Ergebnis
- Ist auf Wettbewerb eingestellt
- Ist Chancen- und Erfolgsorientiert
- Nimmt Herausforderungen an
- Ernst nehmen
- Denkt, dass 'Wollen' wichtiger ist als 'Können'
- Ergebnis steht im Mittelpunkt
- Applaus

AMBITIONEN, ZIELE, BEIFALL, RESULTATE, ERFOLG, KONKURRENZ,



Grün: Harmonie und Engagement

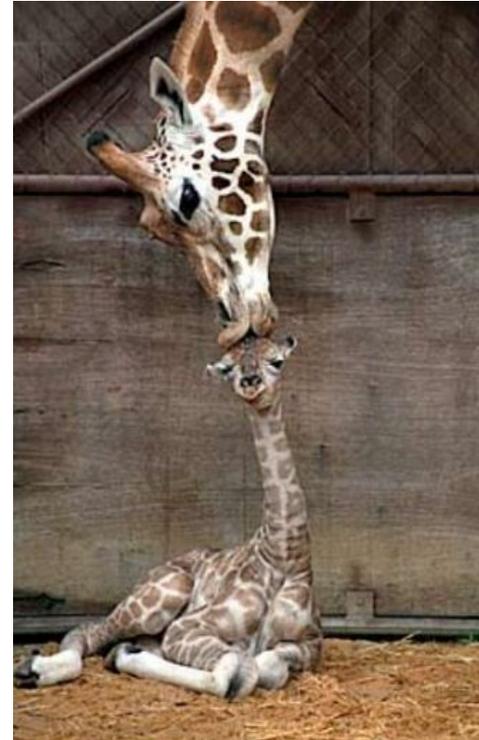
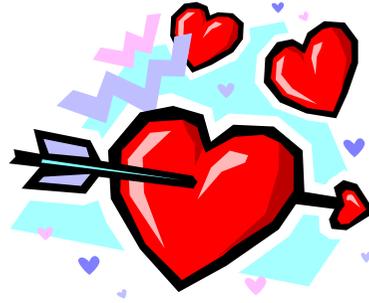


Phase 5: erneute Emotionalität,
Kritik, soziales Gefühl, Liebe
und Sexualität.

Grün: Harmonie ist wesentlich

- Engagement, Gruppengefühl, Gleichberechtigung, Kommunikation
- Möchte zusammenarbeiten
- Offen für jeden
- Menschen verbinden
- Möchte helfen
- Gefühl für Schwächere
- Bewertet andere bezüglich ihrer Absichten
- Findet, dass alle Menschen im Kern gleich sind
- Hat eine Abneigung gegen Arroganz

ZUSAMMEN, HARMONIE, TEILEN, EMPATHIE



**Gelb: Analyse, Verstehen
und Freiheit**

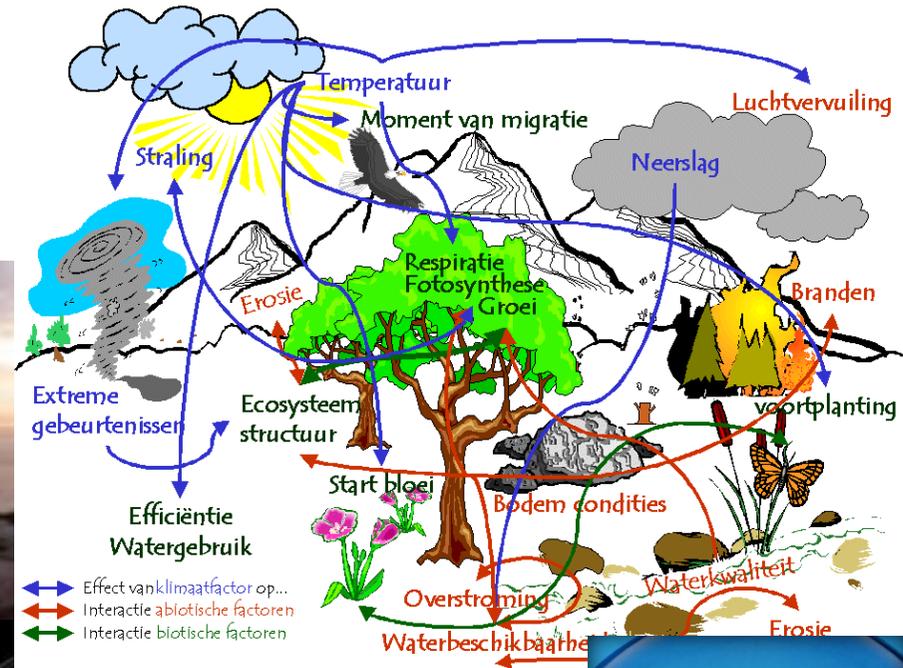
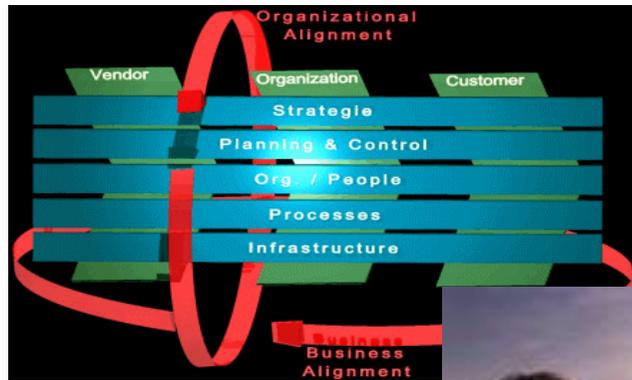


Phase 5: freie Rationalität,
intellektuelle Kritik, Richtung

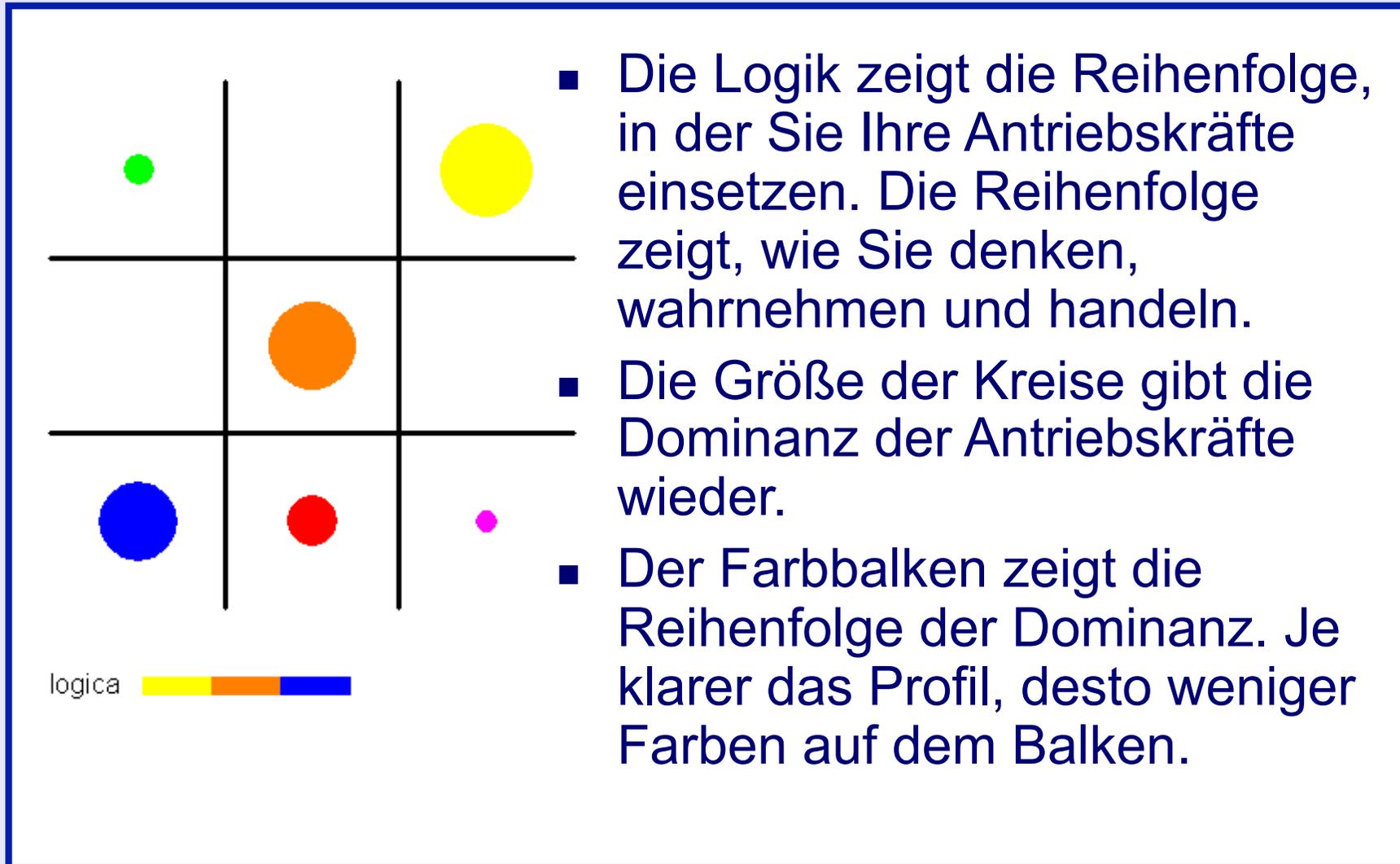
Gelb: Verstehen ist wesentlich

- Analysieren, verstehen, Konsistenz, prinzipiell Zukunft, Theorie und Freiheit
- Wissen und Verstehen ist wichtig
- Wissen ist Freiheit
- Möchte Freiheit im Denken und Handeln
- Motivation durch Neues und Komplexes
- Wahrheit
- Bewertet neue Ideen streng

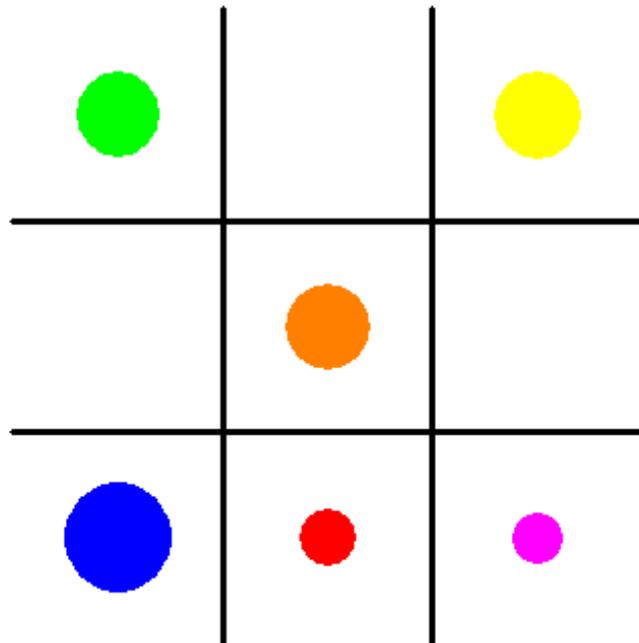
EINSICHT, ANALYSE, FORSCHUNG, KONZEPTE, MODELLE, THEORIE



Die Logik



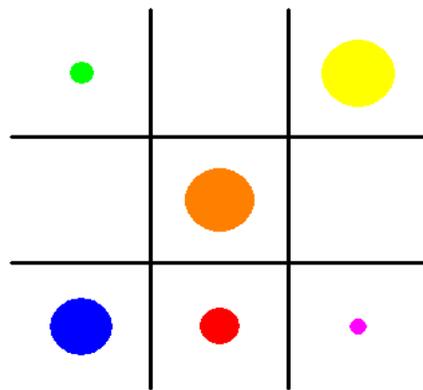
Ablehnung



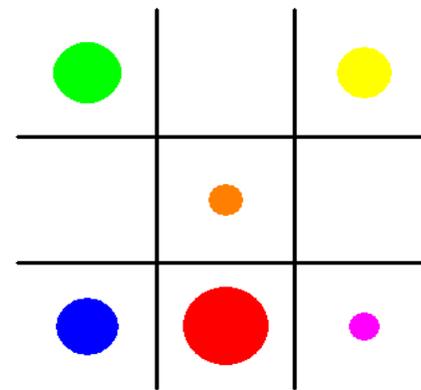
verwerping

- Die meisten Menschen sehen in jedem Wert auch einen Nachteil. Dies zeigt sich in der Ablehnung.
- Die Ablehnung zeigt, was Sie nicht mögen. Je größer der Kreis, desto stärker der Widerwille.
- Sehr deutliche Ablehnung stellt bildlich gesprochen so etwas wie eine Allergie dar.

Logik & Ablehnung



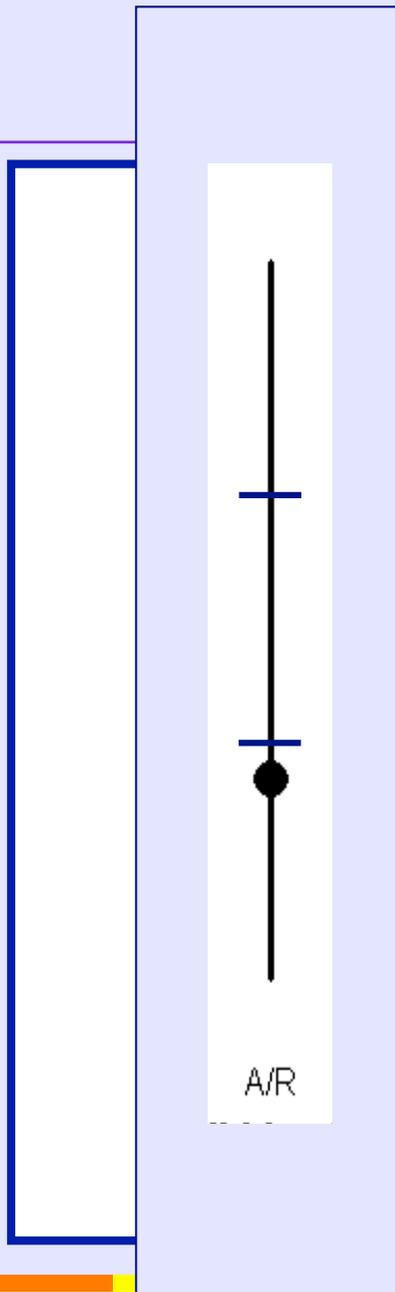
logica 



verwerping

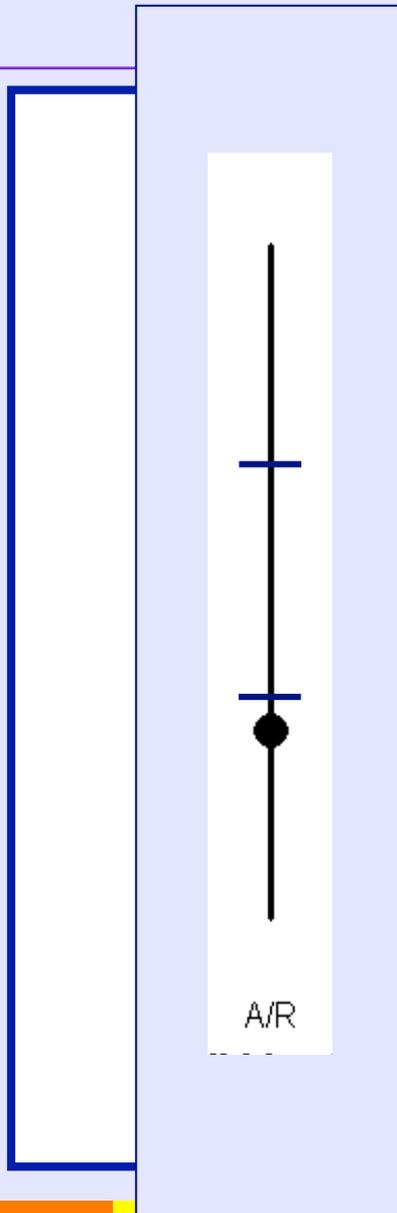
-  **Gelb** :Weiterdenken wichtig, jedoch nicht zu stark theoretisieren
-  **Grün** :Die soziale Seite bekommt wenig Energie, softes Verhalten wird abgelehnt
-  **Orange** :Sehr ehgeizig, sieht aber die mögliche Oberflächlichkeit
-  **Blau** :Möchte zwar Struktur, jedoch keine einschränkenden Regeln
-  **Rot** :Hohe Toleranzschwelle, hasst Konflikte und Machtspielchen
-  **Violett** :Wird nicht schnell für ein Familiengefühl sorgen, hat es nicht so mit Traditionen

Absolut im Gegensatz zu relativ



- Führen Reize schnell zu einem bestimmten Verhalten oder wird dies erst bezüglich des Nutzens und der Relevanz hinterfragt?
- Wer ein hohes R- Ergebnis hat, ist sich meistens der Tatsache bewusst, dass der Mensch tausend Dinge an einem Tag tun kann, dass es jedoch darum geht, etwas zu tun, das wirklich relevant ist.
- Wer ein Ergebnis hat, das nahe bei A (=absolut) liegt, neigt dazu, sich stark mit der Arbeit zu identifizieren. Ein hohes A- Ergebnis deutet auf einen starken Fokus und ein hohes Engagement hin.

Absolut im Gegensatz zu relativ



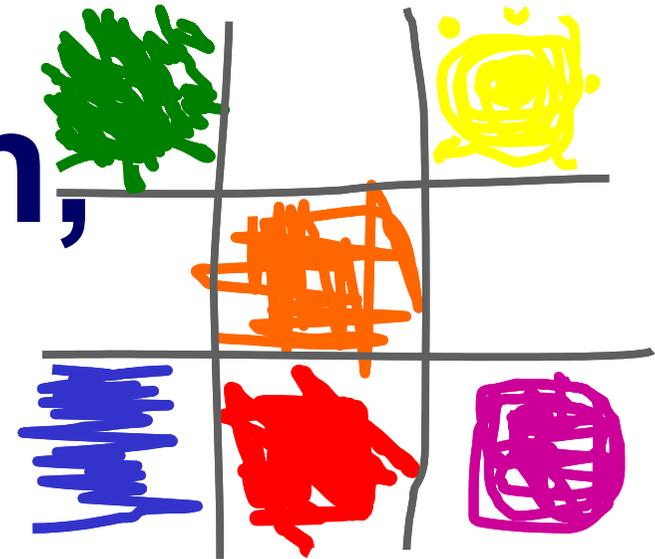
- R- Ergebnisse können verschiedene Ursachen haben: ein stark relativierender Charakter, einschneidende Lebenserfahrungen, eine eingeschränkte Bindung an die Arbeit oder die Kollegen, eine holistische Lebenssichtweise.
- Menschen mit A- Ergebnissen reagieren eher auf die Meinung des Tages und können sich möglicherweise auch darin verlieren, zum Beispiel im Bereich der Kommerzialität
- Menschen mit R- Ergebnissen können manchmal unerwartet effektiv sein, weil sie ihre Energie wohlüberlegt einsetzen.

Der Energiehaushalt

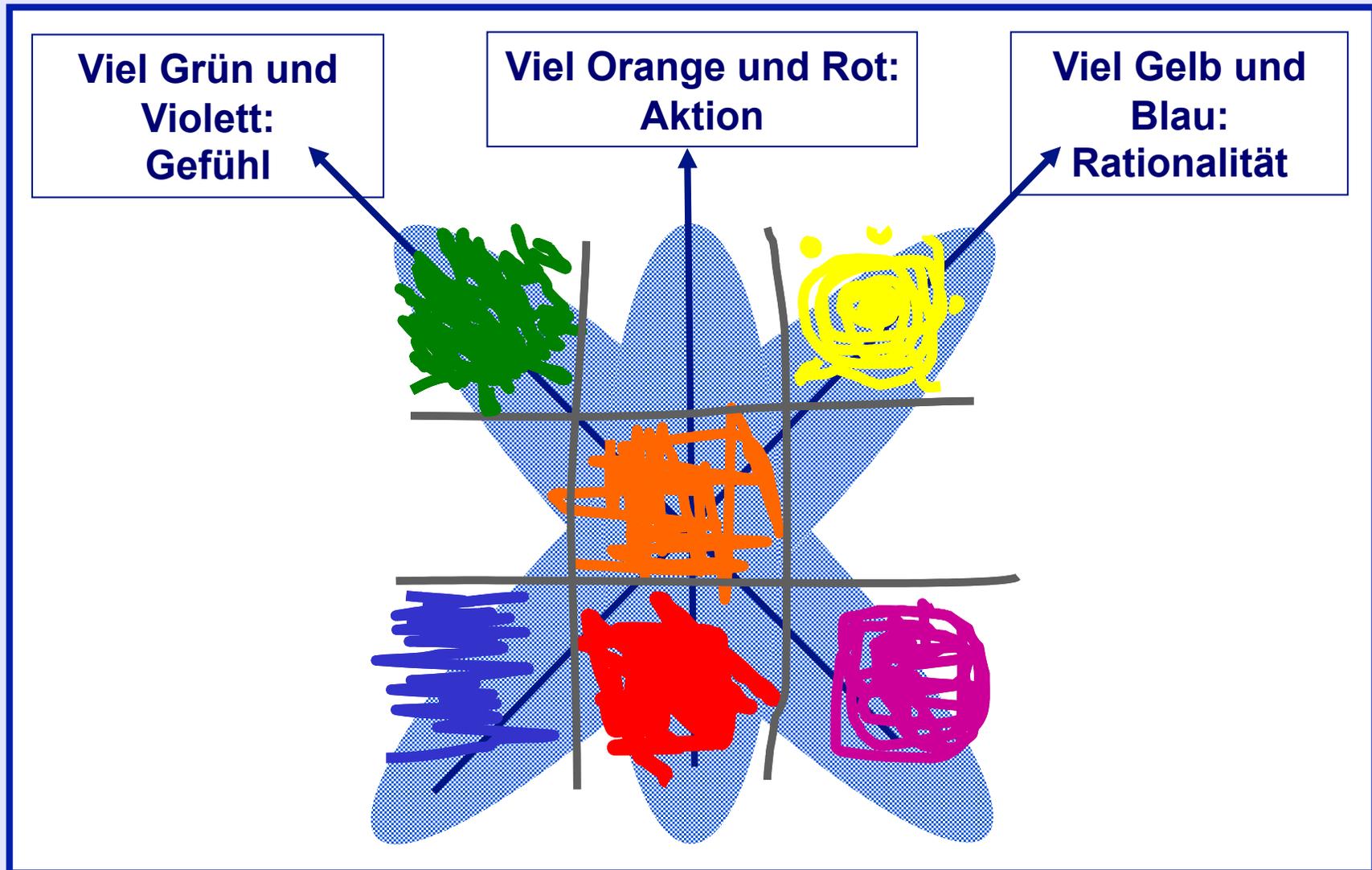


- Der Energiehaushalt zeigt, woher Menschen ihre Energie beziehen und wo sie Energie verlieren.
- Je größer das Zeichen, desto größer auch der Effekt.
- Sehr wichtig für das Zusammenspiel von Mensch und Arbeit,
- Und auch für das Zusammenspiel zwischen Mensch und Kollegen/ Vorgesetzten / Mitarbeitern

**Denkweisen,
Ehrgeiz,
Maurer und
Luftschlossbauer**



Denkweisen

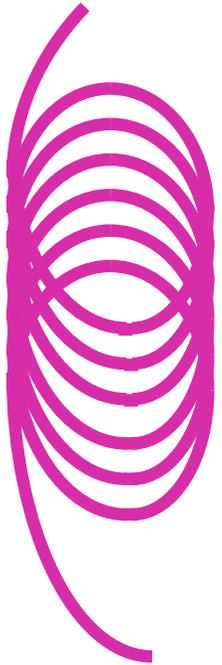


Maurer und Luftschlossbauer



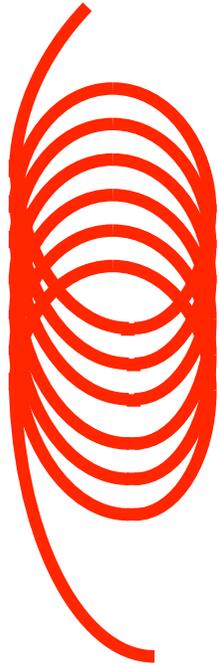
Positiv

Geborgenheit,
Bindung



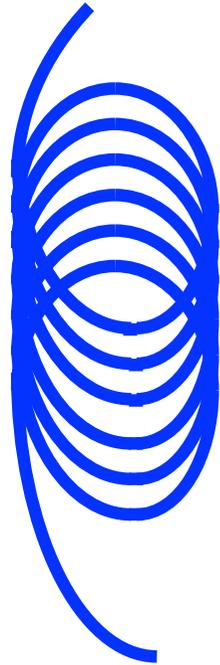
Argwohn,
Misstrauen

Tempo
machen,
entscheiden



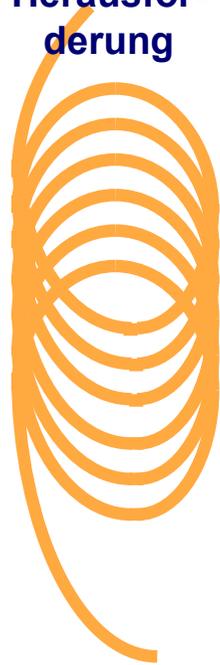
Position
verteidigen

Organisieren,
strukturieren



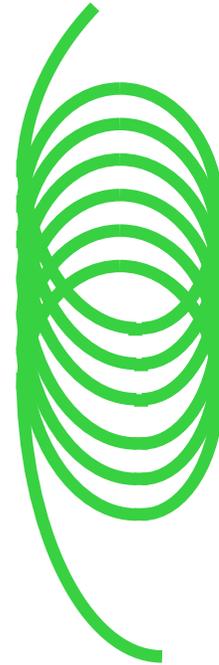
Auf eigene
Aufgabe
zurückfallen

Einsatz für
Ergebnis
und
Herausfor-
derung



Selbst-
schutz

Andere mit
einbeziehen
kommunizieren



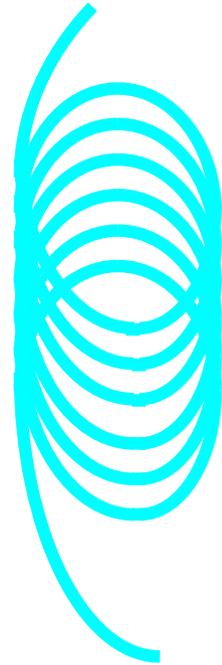
Protestieren,
anschwärzen

Ideen
entwickeln,
mitdenken



Kritisieren,
Verkompli-
zieren

Relevante
Dinge
tun



Alles sinnlos
finden

Negativ



Sechs Managementtypen

- Gelb:** Inspirator. Lenkt durch Überzeugung, basierend auf Konzepten. Sieht Sachen auf lange Sicht und mit breiter Perspektive.
Stärke: strategisch und delegierend.
Schwäche: Theoretisch, geringes Auge für alltägliche Probleme.
- Grün:** Gruppenleiter. Gutes Gefühl für gegenseitige Verhältnissen und individuelle Emotionen. Strebt gute Harmonie in der Gruppe an.
Stärke: Sorgt für eine offene Atmosphäre und ein gutes Verhältnis untereinander.
Schwäche: Schwierigkeiten bei Entscheidungen, wählt das langsamste Tempo.
- Orange:** Unternehmer. Hat seine Ziele klar vor Augen und will Ergebnisse sehen. Will herausstechen.
Stärke: motiviert, sehr ergebnisorientiert.
Schwäche: Schwierigkeiten mit Regeln und Teilerfolgen.
- Blau:** Regelaar: Sorgt für Ordnung und Sicherheit. Erwartet Loyalität und ist ein gutes Vorbild.
Stärke: Zuverlässig und vorhersehbar.
Schwäche: Wenig unternehmend und flexibel.
- Rot:** Autoritärer Leiter. Nutzt und mißbraucht Macht. Lässt Mitarbeiter im Unklaren.
Stärke: Schnelligkeit, bestimmt, entschlossfreudig.
Schwäche: Mißtrauisch, baut Distanz auf.
- Lila:** "Guru". Wird von Mitarbeitern als höchste Autorität angesehen.
Stärke: Sorgt für großes Commitment.
Schwäche: nicht sehr selbstkritisch genug, verursacht "group think".

Werte & Management Führungsstile

Waarde	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Gelb	Betrachtet Inhalte kritisch. Hört Argumenten zu und untermauert eigene Analysen.	Verbessert Produkte, denkt sich neue Anwendungsmöglichkeiten für bereits bestehende Produkte aus.	Klare Sichtweise bezüglich der Entwicklung (Unternehmen). Hat einen Überblick über Prozesse. Entwirft neue Produkte.
Grün	Schaut was läuft, betrachtet den Prozessverlauf und die Kommunikationsweise kritisch.	Bezieht Mitarbeiter in wichtige Entwicklungen mit ein.	Lässt Mitarbeiter mitentscheiden.
Orange	Ist pragmatisch, zielorientiert.	Experimentiert.	Unternehmend.
Blau	Zeigt Vorbildverhalten. Erteilt klare Aufträge.	Trifft deutliche Absprachen und bezieht sich darauf (auch auf Fakten).	Trifft Vereinbarungen und legt Arbeitsweisen in Prozessen fest.
Rot	Entscheidet leicht und übernimmt die Verantwortung dafür auf sich.	Greift ein, wenn Vereinbarungen nicht eingehalten werden.	Ist erkennbar der Chef von
Violett	Bringt Rituale und Traditionen ins Team.		Konzentriert sich nur auf das eigene Team.

Kommunikation

	Violett	Rot	Blau	Orange	Grün	Gelb
Violett	Normal	Stört das Gleichgewicht	Technisch: sieht Natur und Mensch nicht	Ausbeuter: Zerstört die Natur für den eigenen Gewinn	Langatmig: muss immer dann sprechen, wenn Stille mehr sagen würde	Blasphemisch, bestreitet das Göttliche, will alles analysieren
Rot	Kindlich, kann nicht für sich selbst sorgen	Normal	Naiv, erkennt nicht, dass er gebraucht wird	Nicht zu vertrauen, lässt jemanden einfach fallen	Demütig durch 'verständnisvolle' Haltung	Durcheinander und unpraktisch, mit all den Theorien
Blau	Magisch, arbeitet nach einem unbegreiflichen Prinzip	Agressiv, neigt dazu, Regeln zu brechen	Normal	Unberechenbar, egoistisch, hat nur die eigenen Ziele vor Augen	Unorganisiert und naiv bezüglich Missbrauch	Chaotisch, findet für jede Lösung ein Problem
Orange	Ziellos, damit erreicht man nichts	Nicht strategisch, zu impulsiv	Rigide, versteht die Ziele nicht	Normal	Unrealistisch und Soft, bestreitet wenn er Unrecht hat, träge durch Rückversicherung	Theoretisch, verkomplizierend, kommt nicht in die Umsetzung
Grün	Kleingeistig, zu stark auf die eigene Gruppe bezogen	Egozentrisch, vermiest die Stimmung	Unpersönlich, stellt Regeln über Menschen	Arrogant, stellt sich über die anderen, Sensibel für Status	Normal	Unverbindlich, möchte sich nicht anpassen
Gelb	Unwissend, will glauben, nicht analysieren	Undurchdacht, erkennt Komplexität nicht	Hemmend, will Ordnung, wenn Spaß & Freiheit herausfordernder ist	Kein Tiefgang, setzt wissen nur als Instrument ein.	Mischt sich gerne überall ein, soziale Politik, nicht offen für Kritik	Normal

Konsens und Antriebskräfte

Werte	Commitment	Integrität	Professionalität	Offenheit
Rot	Wir stehen Schulter an Schulter	Lässt seine Kollegen nicht fallen	Mensch und Arbeit sind eins, Aktivitäten werden mit geöltem Motor durchgeführt	Erkennt den Platz eines Jeden
Blau	Wir halten uns an Vereinbarungen	Hält sich an Regeln	Wendet Regeln, Vereinbarungen und Maßstäbe systematisch an	Ist transparent und kontrollierbar in seinem Handeln
Orange	Wir verfolgen gemeinsame Ziele	Hat eine doppelte Agenda	Orientiert sich sehr an Ergebnissen und der Kundenzufriedenheit. Ist flexibel	Ist sich der Ziele bewusst
Grün	Wir haben eine Gruppengefühl	Geht ehrlich mit den eigenen und den Gefühlen der anderen um	Ist in der Lage, Arbeit und Menschlichkeit zu verbinden	Ist nicht verschlossen, ist ehrlich bezüglich Gefühlen
Gelb	Wir erkennen genügend intellektuelle Herausforderung um uns konzentrieren zu können	Ist konsistent in Strategie und Verhalten, ist offen für Fakten	Hat Einblick in neue Entwicklungen, ist in der Lage langfristig über die eigene Position nachzudenken	Ist offen für neue Ideen und Konzepte

Werte und Kommunikation

Wert	<i>Basisfragen bei Interpretation</i>	<i>Blockierend</i>	<i>Öffnend</i>
Gelb	Welche Logik, welches Model oder welche theoretische Schlussfolgerung verbirgt sich dahinter?	Inkonsistent Falsche Analyse Langeweile	Konsistenz Anregend
Grün	Trägt dies zur Harmonie bei oder entstehen dadurch Unterschiede	Arroganz Gefühllosigkeit Abweichende Ideologie	Gleichberechtigung Anschluss an Ideologie Gefühl zeigen
Orange	Was bringt das? Bietet dies Chancen? Trägt dies zum Ergebnis bei?	Nicht ernst nehmen Einschränkung	Zielorientierung Chancen kreierend
Blau	Wird von laufenden Vereinbarungen und geltenden Regeln abgewichen, wenn ja, wie wird damit umgegangen?	Unstrukturiert Abweichend	Ordentlichkeit Aufmerksamkeit für das 'Wie'
Rot	Werde ich respektiert oder probiert man, mich zu überrumpeln?	Bedrohung Position bestritten Verzögernd	Respekt Position akzeptierend Schnelligkeit
Violett	Wird verstanden, dass die Welt ein magisches ganzes ist und wir alle aufeinander angewiesen sind?	Entweihung Abweichend von festen Mustern	Ritualität Verständnis für Zyklen Familiengefühl



Kommunikation (2)

**Menschen finden immer irgendetwas
bezüglich der anderen.
Das ist manchmal hilfreich,....(?)**

Ich finde, Du bist
nicht besonders
flexibel. Etwas mehr
Kreativität würde Dir
gut tun...

Ich halte mich an
die Regeln und
bin total loyal!

Kommunikation (3)

**Menschen finden immer irgendetwas
bezüglich der anderen.
Das ist manchmal hilfreich,....(?)**

Ich finde Dich nicht
so menschenbezogen,
Du müsstest etwas
mehr
kommunizieren...

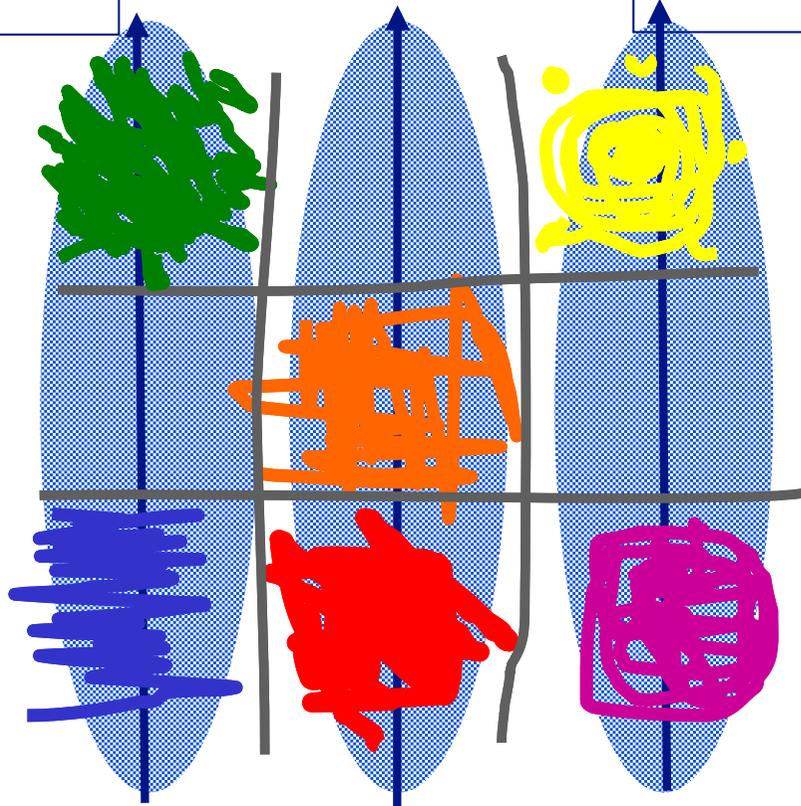
Es geht mir einfach
um das Ergebnis!
Ich brauche nicht
unbedingt überall
mitzureden!

Was will ein Mensch?

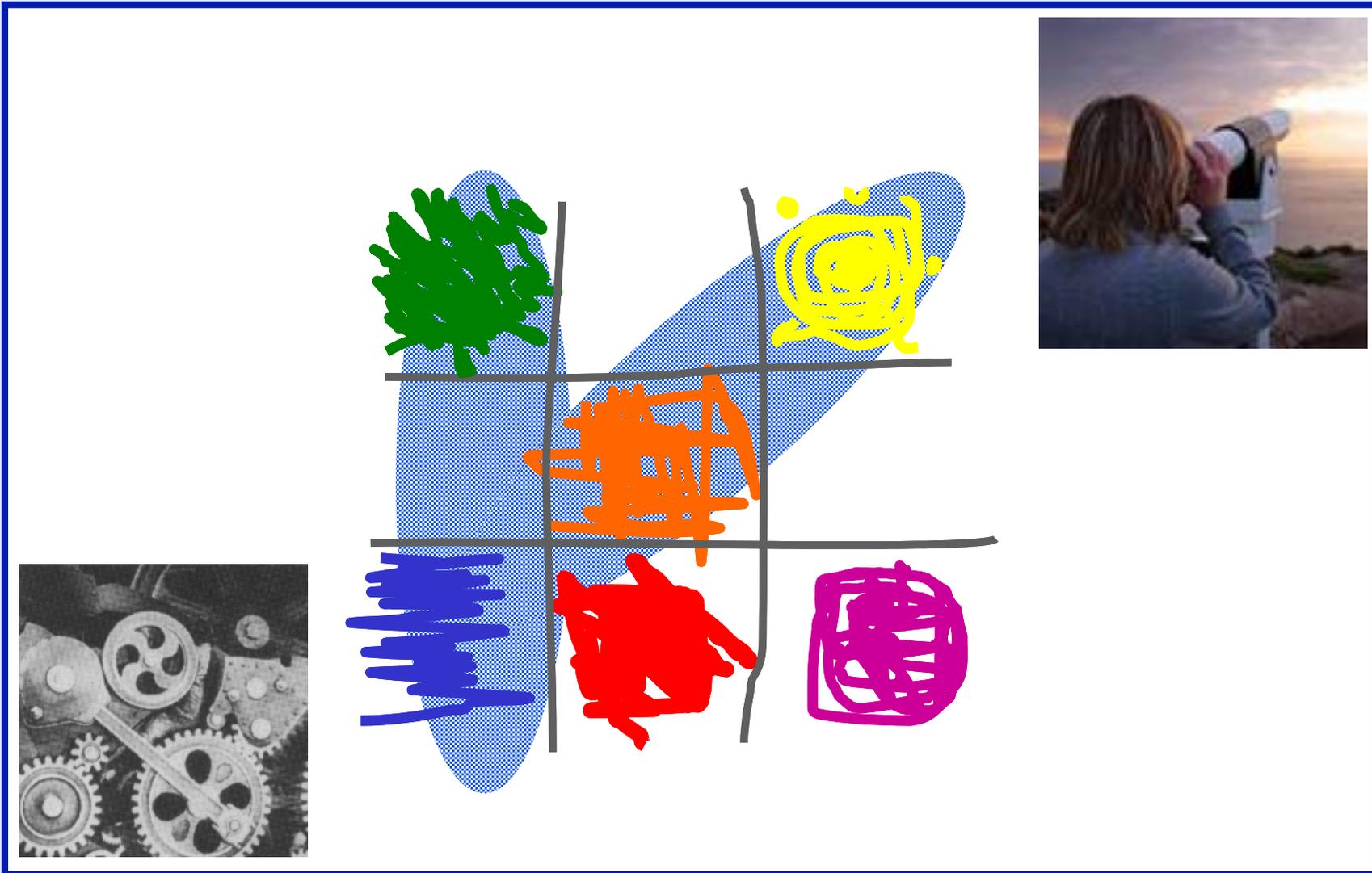
Grün / Blau:
Etwas für andere
bedeuten

Orange / Rot:
Etwas hinterlassen

Gelb / Violett:
Das Mysterium
begreifen



Inside out / outside in?



**Eigene
Verantwortlichkeit
Kleiner Maßstab
Dezentral arbeiten
Gleichberechtigung**

**Funktionalität
Entwicklung
Strategie**

**Flexibilität
Marktorientiertheit
Wachstum
Effizienz**

**Hierarchie
Transparenz
Zentrale Prinzipien
Accountability**

**Macht
Schnelligkeit
Entschlussfähigkeit**

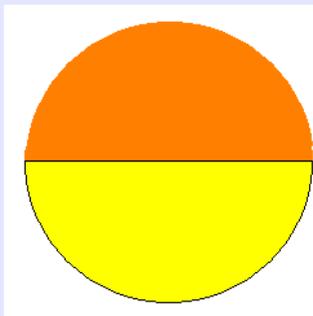
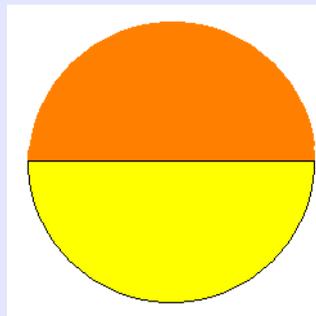
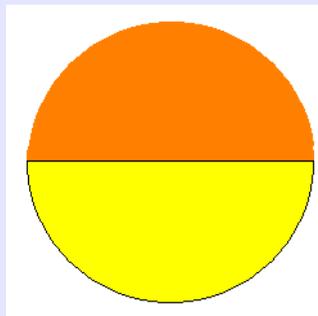
**Tradition
Reputation (Ruf)
Sicherheit**

I

II

III

Hauptdirektion

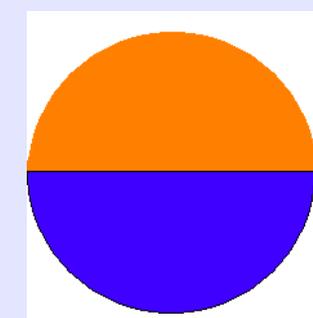
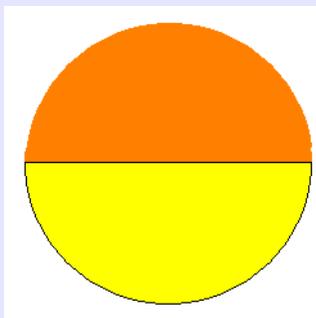


Mittleres
Management

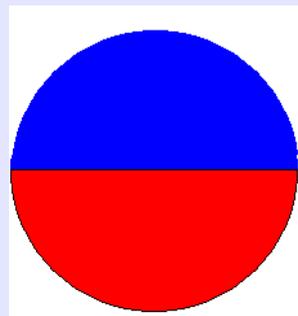
-

+

+

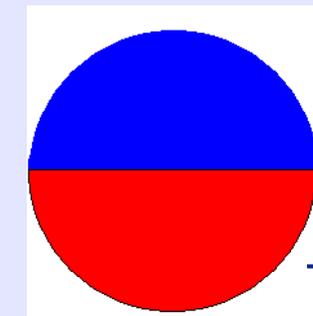
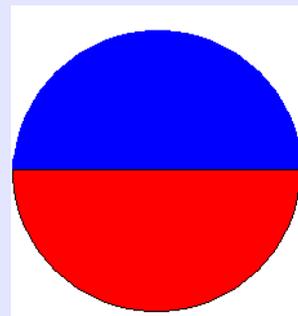


Ausführendes
Personal



-

+



MD