



GPM Deutsche Gesellschaft  
für Projektmanagement e. V.

# Werteorientiert beraten und begleiten im Projektmanagement

Mit den 9 Levels of Value Systems®

01.03.2024 Frankfurt

# Warum die Beschäftigung mit Werten wichtig ist

- ✓ Die Welt ist komplex. Mit Mustern und Systemen können wir sie leichter verstehen und gestalten.
- ✓ Wir sehen die Welt durch die Brille unserer eigenen, individuellen Bedürfnisse, Werte und Präferenzen.
- ✓ Manchmal treffen wir auf Menschen, die ganz andere Brillen tragen als wir.
- ✓ Das ist im besten Falle bereichernd, im schlechtesten kommunizieren wir aneinander vorbei.
- ✓ Das Verständnis davon, welche Werte Menschen haben, kann uns dabei unterstützen, andere Personen besser zu verstehen – denn Werte leiten unser Denken, Fühlen und Handeln.
- ✓ Unser Werte-Verständnis ist wie ein Muster, das uns dabei hilft, unsere Ziele besser und schneller zu erreichen – wie beim Zahlenrätsel ...

# Werte und Wertesysteme

## Eine Definition



# Was sind Werte?

- ✓ Werte stellen das Fundament für Be-Wertungen dar. Was ist richtig und was ist falsch?
- ✓ Werte treiben Menschen an und geben Richtung vor.
- ✓ Erfüllte Werte machen uns glücklich und erfolgreich.
- ✓ Unerfüllte Werte machen uns latent unzufrieden und frustriert.



# Die 9 Levels of Value Systems®

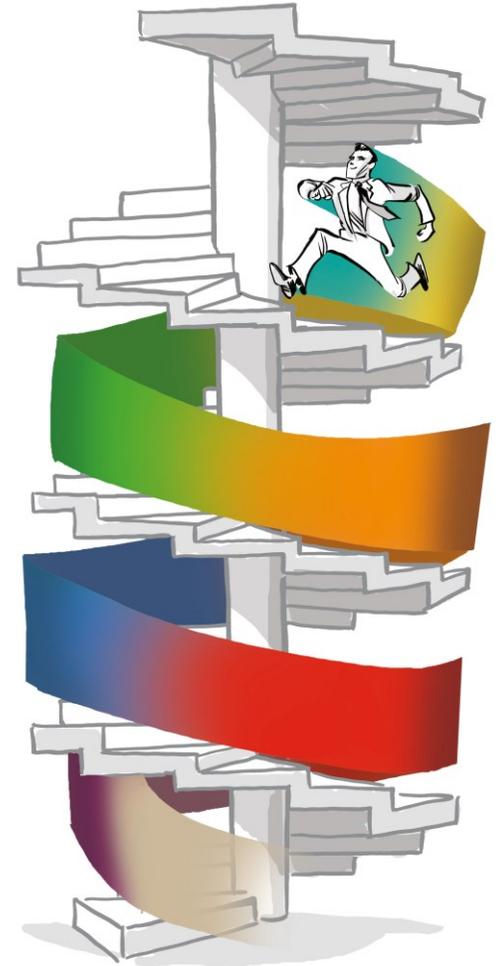
## Werte messbar machen

Die 9 Levels of Value Systems® erheben das aktuelle Wertesystem, das sich im Laufe des Lebens dynamisch weiterentwickelt.



# Grundsätze der 9 Levels

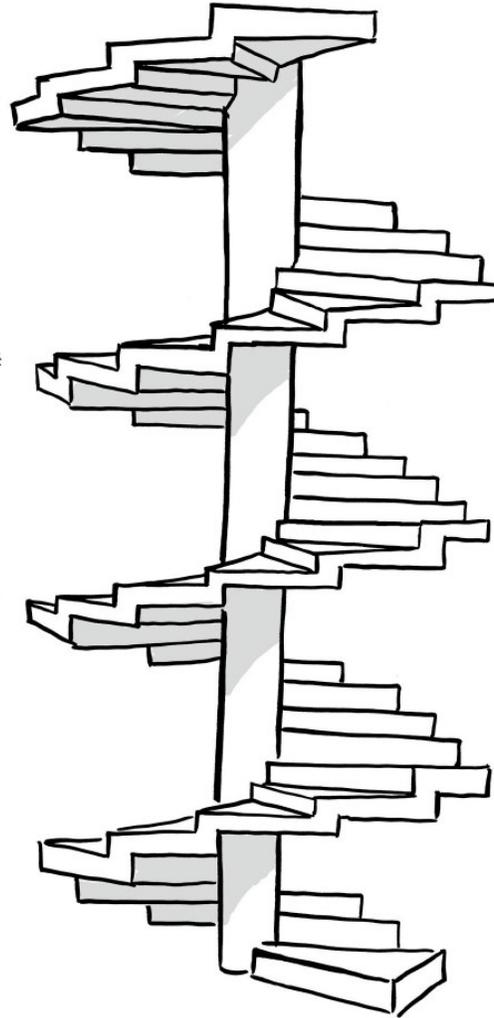
- Alle Levels des Modells sind absolut gleichwertig, keiner ist schlechter oder besser.
- Es kommt vielmehr auf die Passung mit der Umwelt an.
- Jeder neue Level entsteht aus der Reaktion auf bisherige Levels.
- Die Entwicklung geht von unten nach oben, das Überspringen eines Levels ist nicht möglich - Es gibt keinen Aufzug!
- Obere Levels implizieren untere Levels. Die Komplexität nimmt zu.



# Die motorische Entwicklung des Menschen – eine Metapher

- Das Modell ist nach oben offen.
- Manche Menschen bleiben beim Autofahren. Andere erlernen das Fliegen, Bootsfahren, Sky Diving etc.
- Bevor wir nicht laufen können, können wir das Fahrradfahren nicht erlernen, denn dafür brauchen wir den Gleichgewichtssinn, den wir beim Laufen lernen.
- Wir können keinen Level überspringen.
- Was wir motorisch leisten, wird immer komplexer.
- Jeder Level inkludiert die vorherigen Levels.
- Das, was wir zuletzt gelernt haben, finden wir am attraktivsten.

## WIR-BEZUG



## ICH-BEZUG



# 9 Levels im Überblick

Spiritualität  
Kollektive Intelligenz  
Feinstofflichkeit



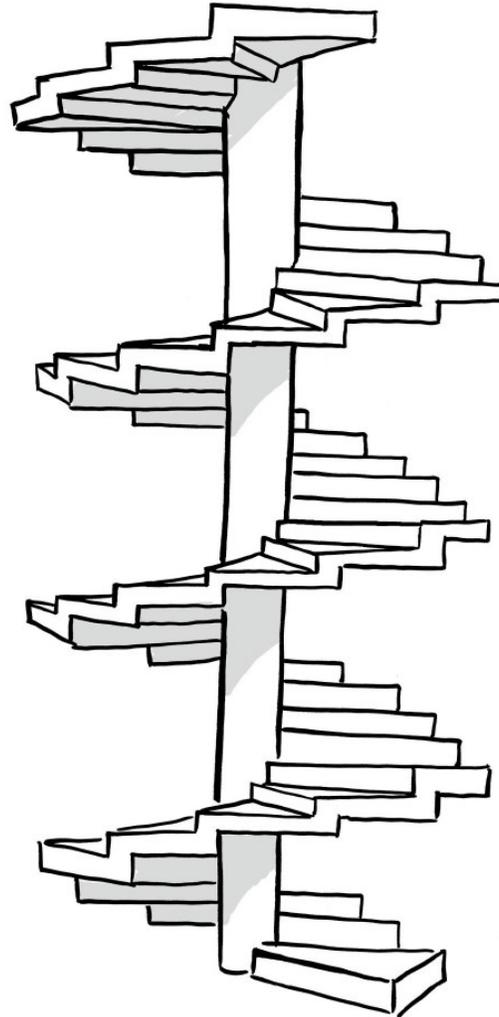
Harmonie  
Partizipation  
Toleranz



Loyalität  
Ordnung  
Recht & Gesetz



Zugehörigkeit  
Tradition  
Opferbereitschaft



Multiperspektivität  
Unabhängigkeit  
Neugier



Leistung  
Prestige  
Optimierung



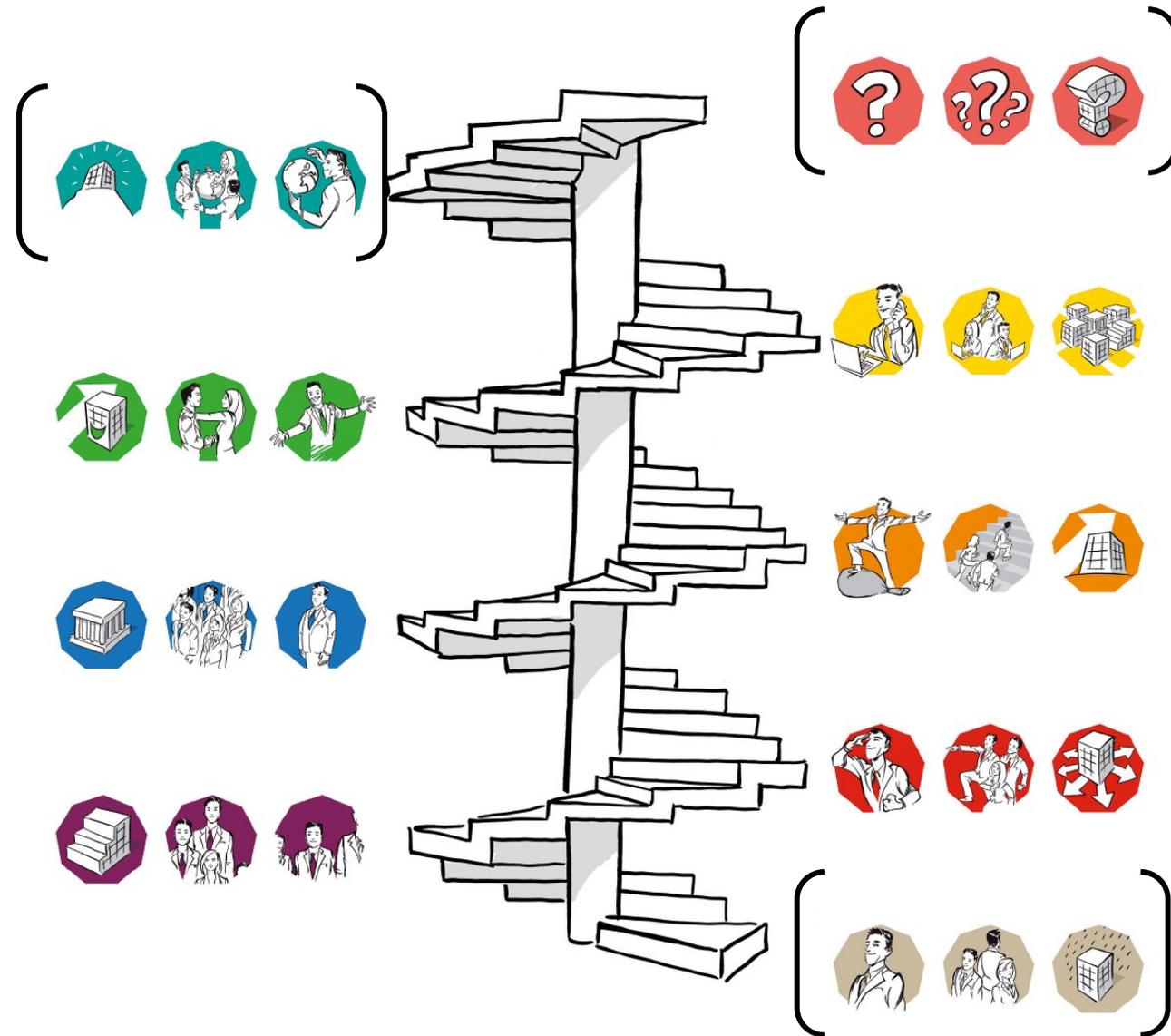
Kampf  
Macht  
Ansehen



Überleben  
Schutz  
Grundbedürfnisse



In der Arbeit mit den 9 Levels im Unternehmenskontext schauen wir uns nur 6-7 der 9 Levels an.



# Gruppenarbeit

- Bitte beschreibt die euch zugeteilten Levels mit eigenen Worten.
- Findet zu den Levels des Modells Beispiele aus eurem Alltag und dem „realen“ Leben.
- Haltet die Beispiele, die ihr anschließend präsentieren werdet, auf einem Flipchart fest.
- Nutzt dazu gerne das Buch und das Handout.
- Nehmt euch 45 Minuten Zeit dafür.

## Team **Purpur**:

- Constantin
- Bernhard

## Team **Rot**:

- Klaudia
- Patrick

## Team **Blau**:

- Bernd
- Michaela

## Team **Orange**:

- Alex
- Gabriele

## Team **Grün**:

- Uwe
- Andrea

## Team **Gelb**:

- Michael B.I
- Karin

Level  
PURPUR

Clan & Familie

Kirche

Sportvereine

würth

trigema

japanische-  
traditionelle  
Organisationen

Zugehörig-  
keit

Sicherheit durch  
Gemeinschaft

bedingungslose  
Akzeptanz von  
Autorität

individueller Freiraum  
eingeschränkt

geringe  
Veränderungs-  
bereitschaft

bedingungslose  
Loyalität

bedingungslose  
Loyalität

Bewusstsein für  
Traditionen

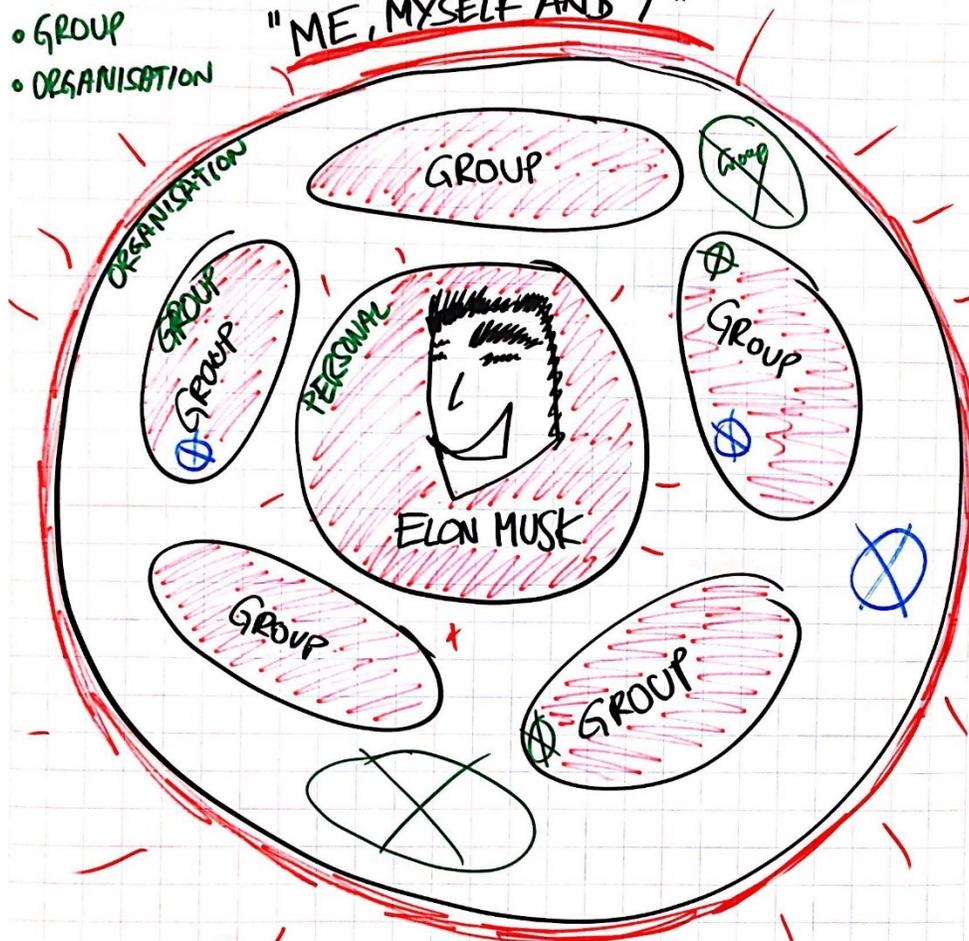
Bewusstsein für  
Traditionen



# ROT

"ME, MYSELF AND I"

- PERSONAL
- GROUP
- ORGANISATION



- ✓ STRAHLKRAFT
- ✓ MACHT
- ✓ ANTREIBER

- ⊖ OHNE RÜCKSICH
- ⊖ EIGENER VORTEIL
- ⊖ EGOZENTRISCH

# Beispiel <sup>Klausur</sup> aus der Praxis

- AXA (Konzern)  
Regeln, Hierarchie, Gesetze  
Sicherheit
- Public Sector  
Bequemlichkeit d.  
Mitarbeiter
- Bahn  
Führungskräfte stehen  
über den Mitarbeitern

Level orange:

- ergebnisorientiert / Erfolgs / Leistung
- zielstrebig
- strukturiert
- Optimierung, Prozessen
- innovativ

↗ Karriere

- Kosteneinsparungen
- Verbesserung Arbeitssicherheit

↘ Status

Beispiele: Rückbau Atomanlagen / Kraftwerke / Zeiteinsparung  
Versicherungsunternehmen / BOP ↗ Gewinn  
Termineinhaltung

## 0. Level: Grün

Erfolg ergibt sich aus gut funktionierenden Teams

Fokus: Selbstorganisation des Teams, Konsensbildung

⌘ gekennzeichnet durch: Harmonie (Wa),

Integration + Akzeptanz von Personen-Verhalten

Beispiele: Communities (Thema)

GPM-Fachgruppe

Selbstorganisierendes (Teil-)

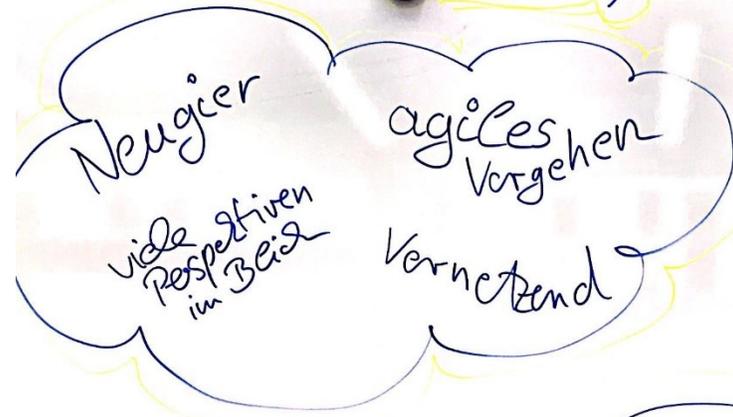
Projektteam (Ergebnis)

UN-Vollversammlung

Familie (ist möglich)

Start-Up mit mehreren Gründern

## ● Gelb 7



## ● Beispiel

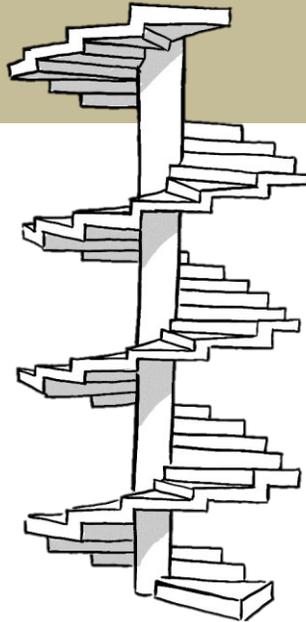
GPM-Aktive  
&

(Fach-)  
(Regional-) Gruppen

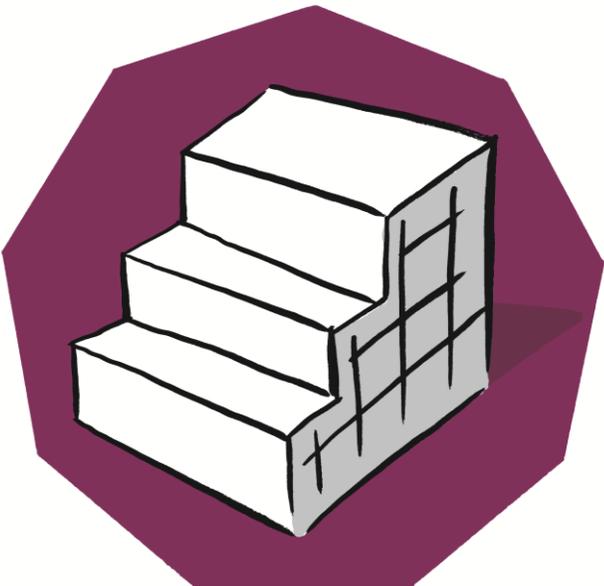
- Neugier & Wissen
- fallweise Kooperation zur Vorbereitung von Veranstaltungen, Veröffentlichungen etc.
- vernetzt Menschen & Fachkenntnisse

# Beige auf einen Blick ...

- Grundbedürfnisse
- Überleben
- Kein Zeit- und Raumgefühl
- Z.B. das neugeborene Kind

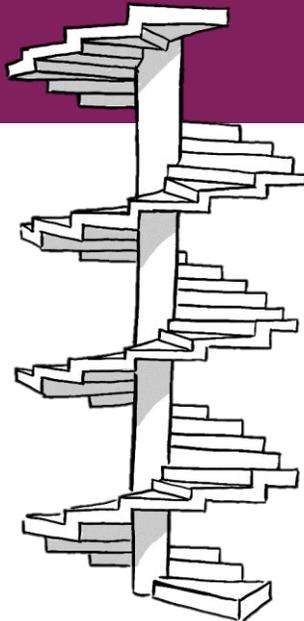


# 2. Level: Purpur

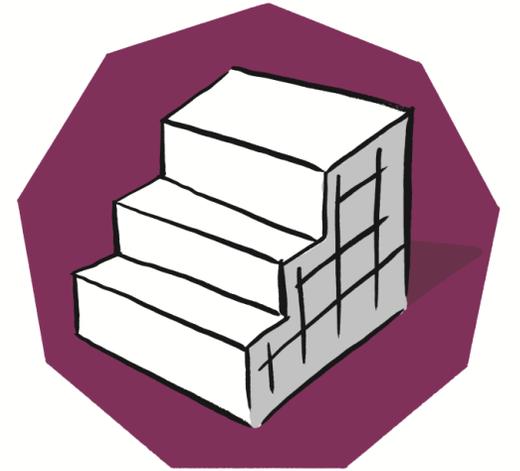
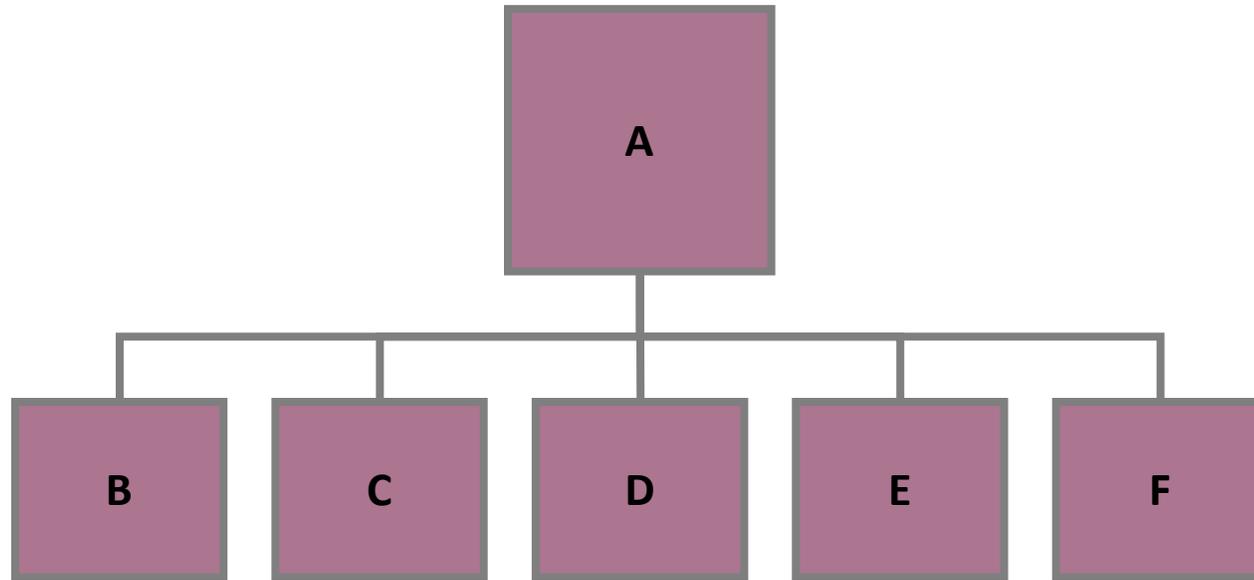


# Purpurne Werte auf einen Blick ...

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



# Organisationsaufbau



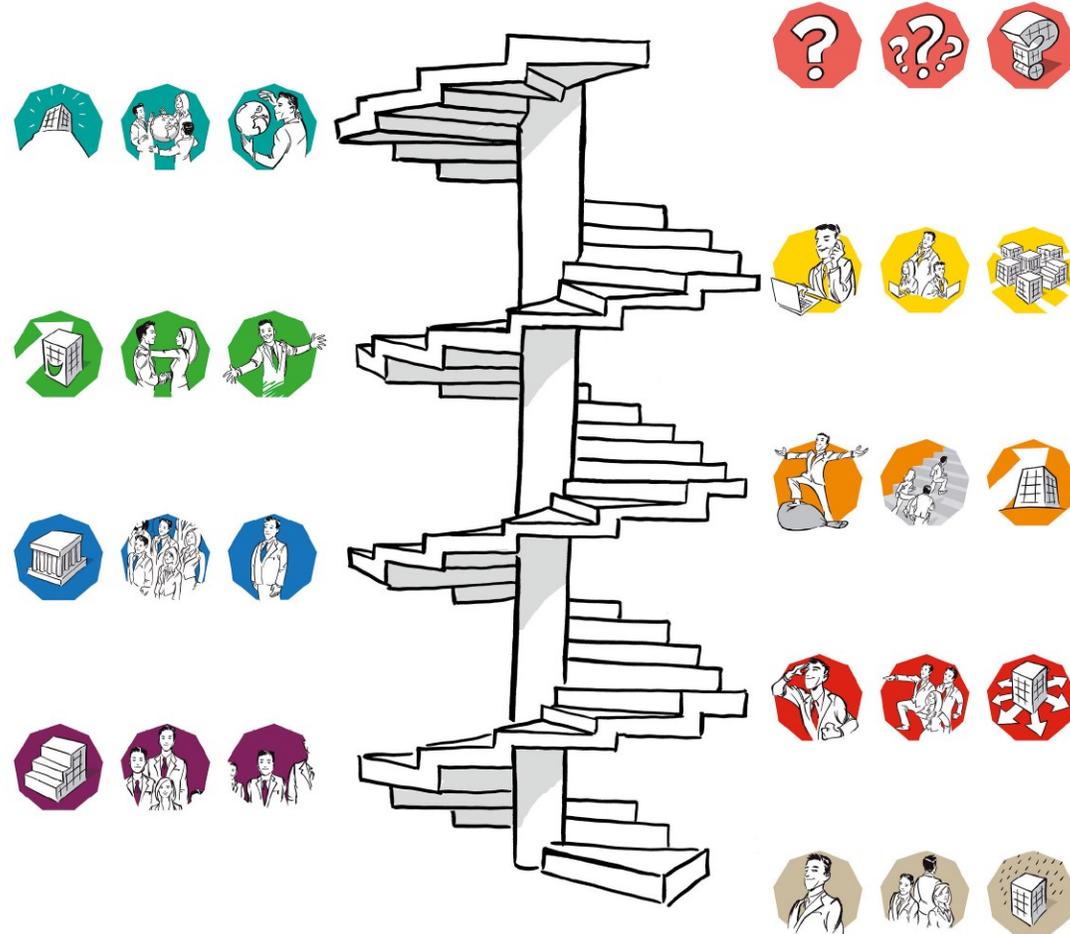
*Ein Business-Meeting betrachtet pro Level*



# Ein Business-Meeting betrachtet pro Level

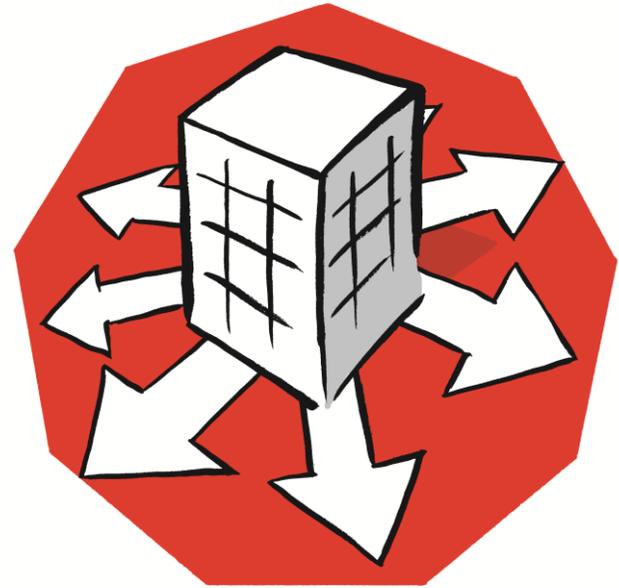
## WIR-BEZUG

## ICH-BEZUG



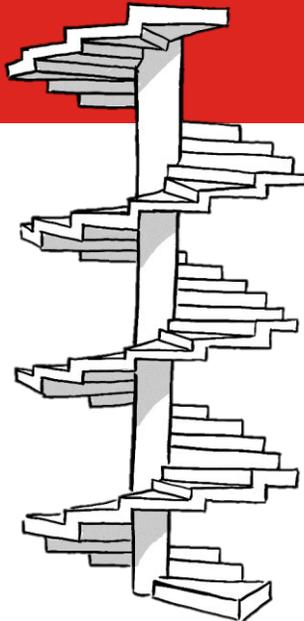
Jetzt alle mal zuhören!  
„go for...“

### 3. Level: Rot

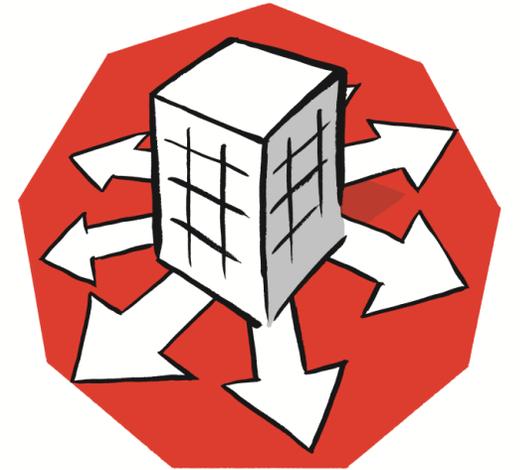
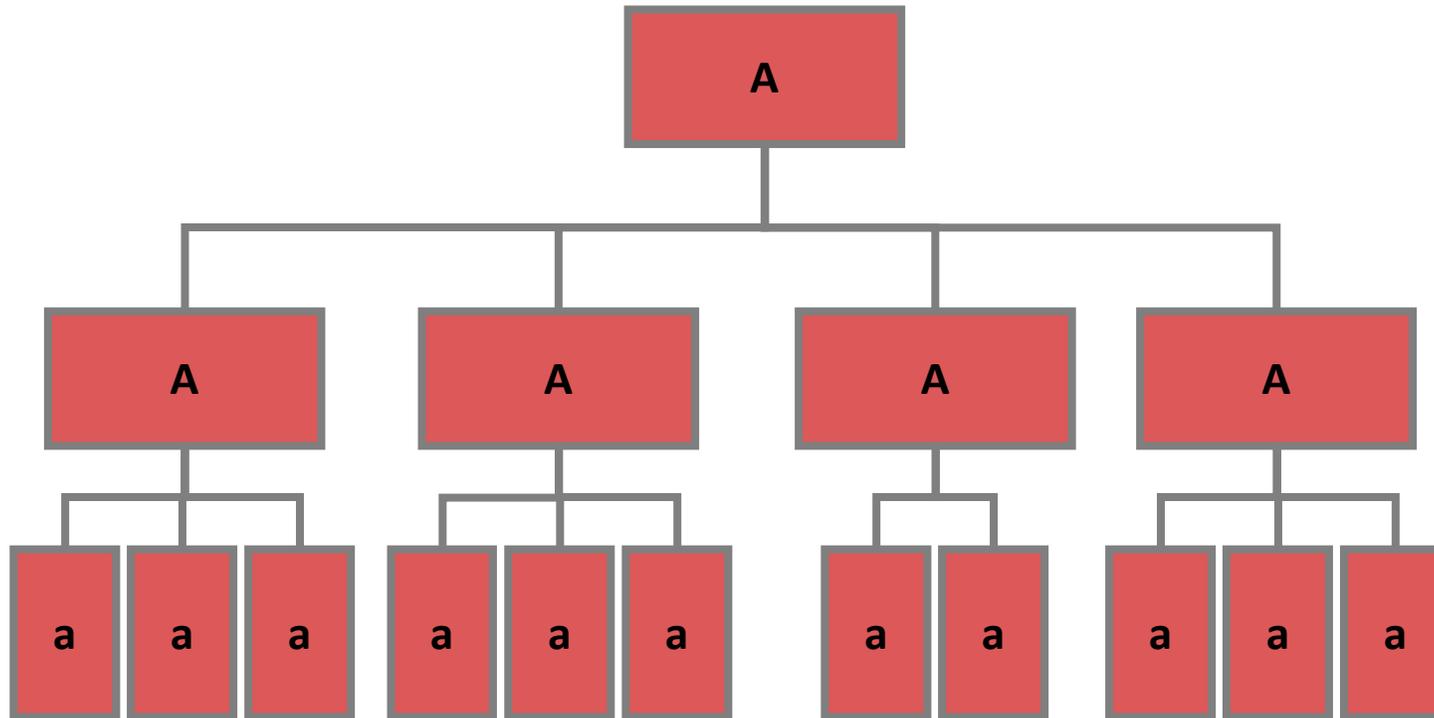


# Rote Werte auf einen Blick ...

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



# Organisationsaufbau



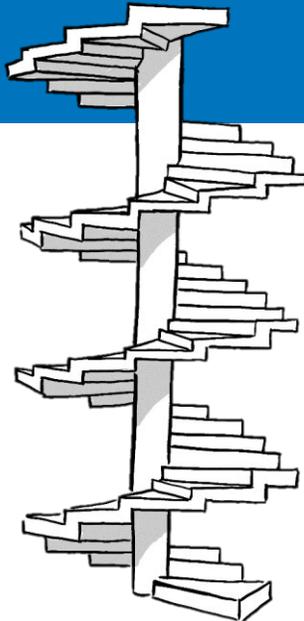


4. Level: Blau

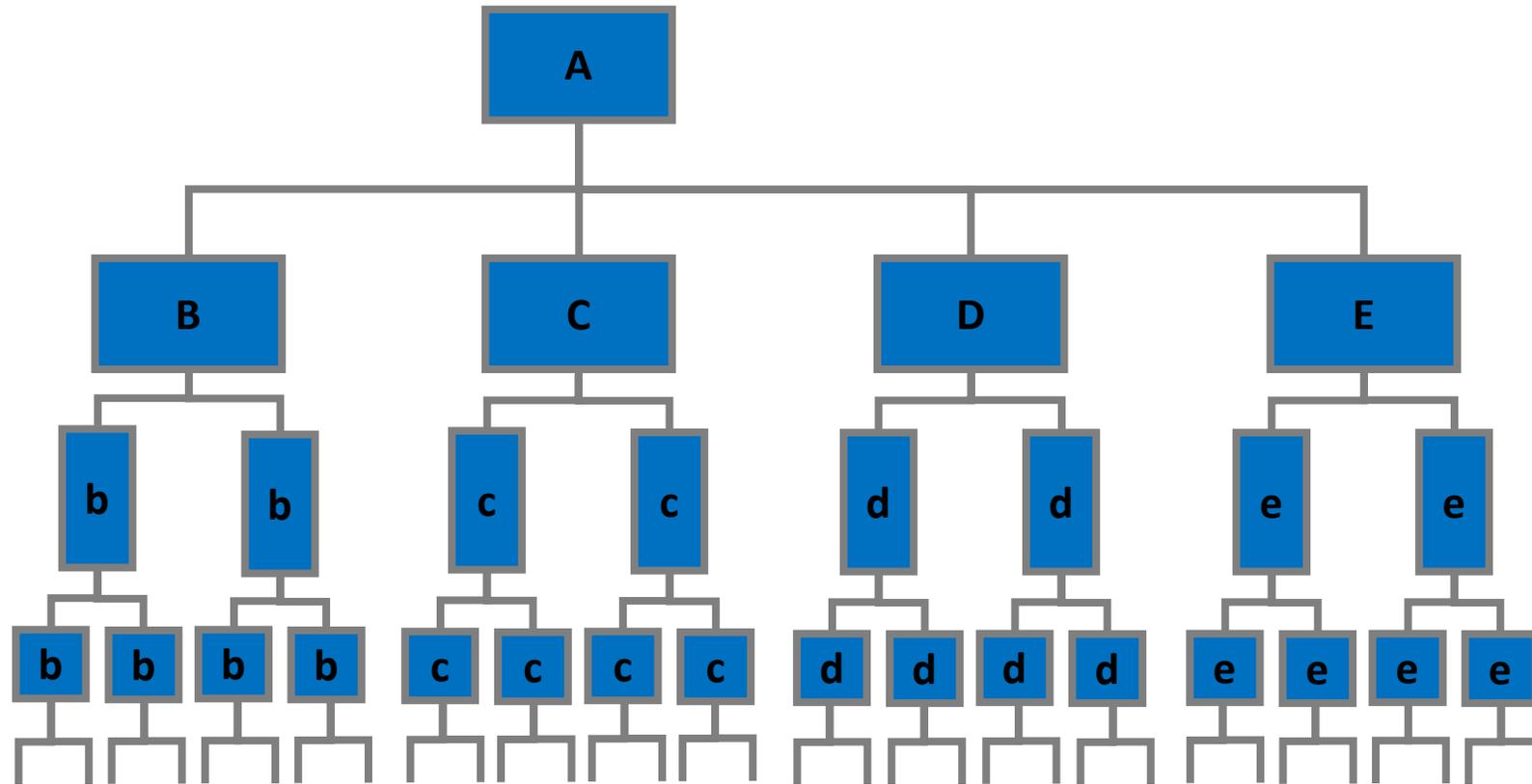


# Blaue Werte auf einen Blick ...

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



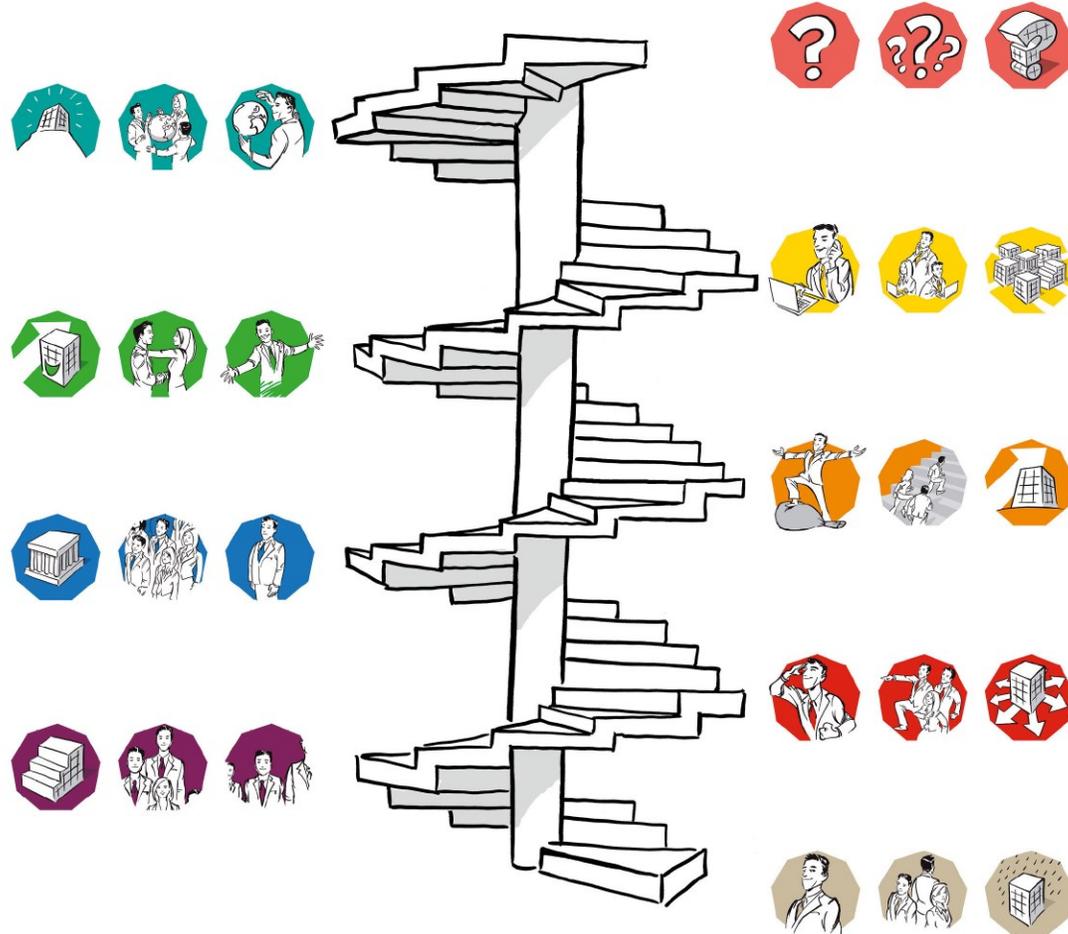
# Organisationsaufbau



# Ein Business-Meeting betrachtet pro Level

## WIR-BEZUG

## ICH-BEZUG



Sitzung, Agenda, Protokoll,  
„...bin ich nicht zuständig für“  
Was steht im Handbuch?

Jetzt alle mal zuhören!  
„go for...“

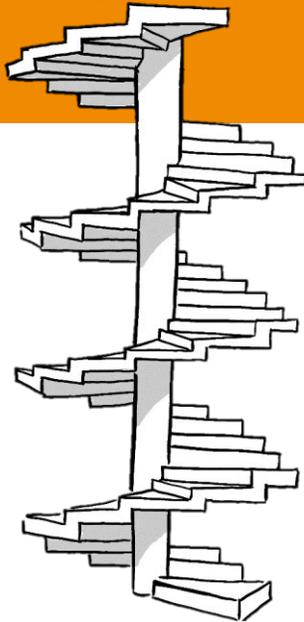
Demonstration von Macht,  
Stärke, Mut, Durchsetzungs-  
vermögen, Win-Lose.

# 5. Level: Orange

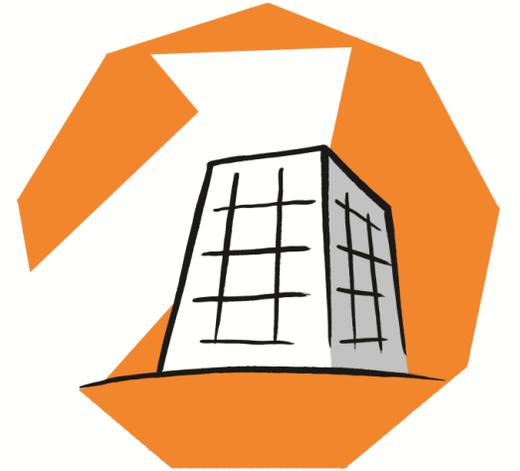
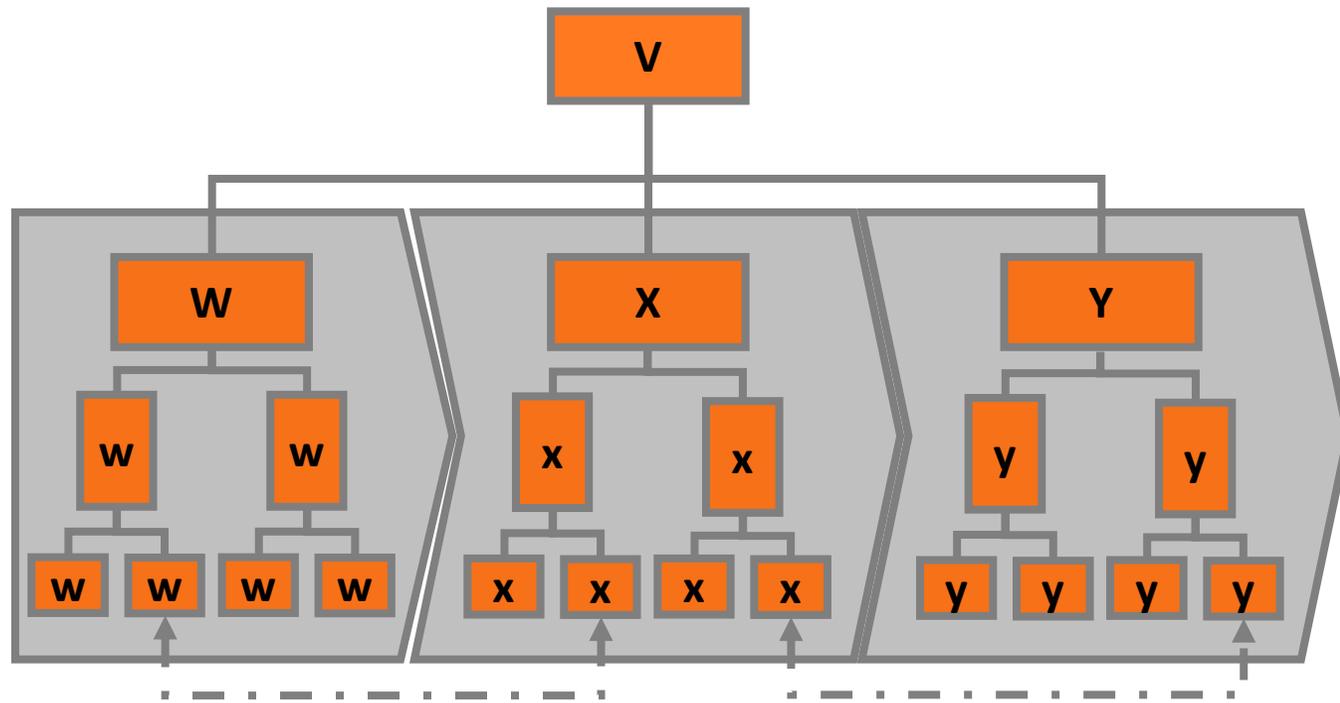


# Orange Werte auf einen Blick ...

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



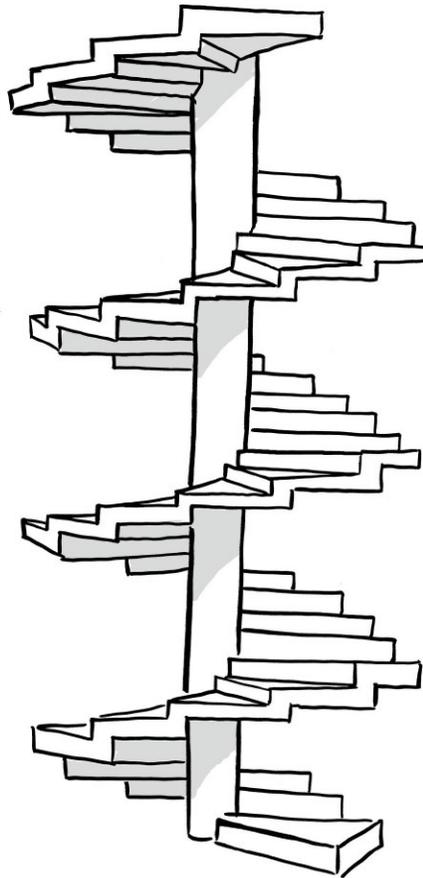
# Organisationsaufbau



# Ein Business-Meeting betrachtet pro Level

## WIR-BEZUG

## ICH-BEZUG



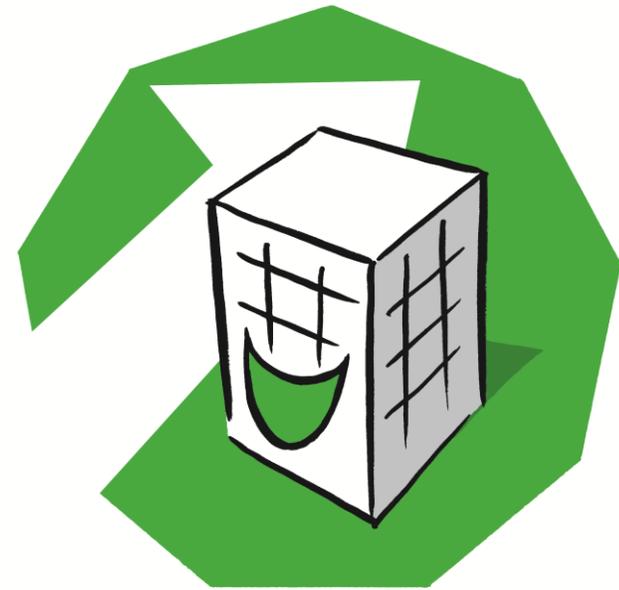
Agenda, Protokoll, Sitzung  
„...bin ich nicht zuständig für“  
Was steht im Handbuch?

Jetzt alle mal zuhören!  
„go for...“

Klassisches Business-Meeting.  
Blick auf KPIs, Marge, Kenn-  
zahlen, Aufwand und Ertrag.

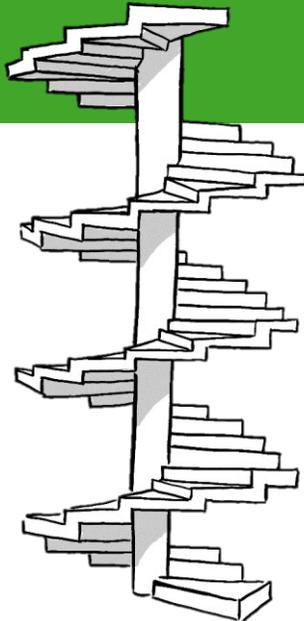
Demonstration von Macht,  
Stärke, Mut, Durchsetzungs-  
vermögen, Win-Lose.

## 6. Level: Grün

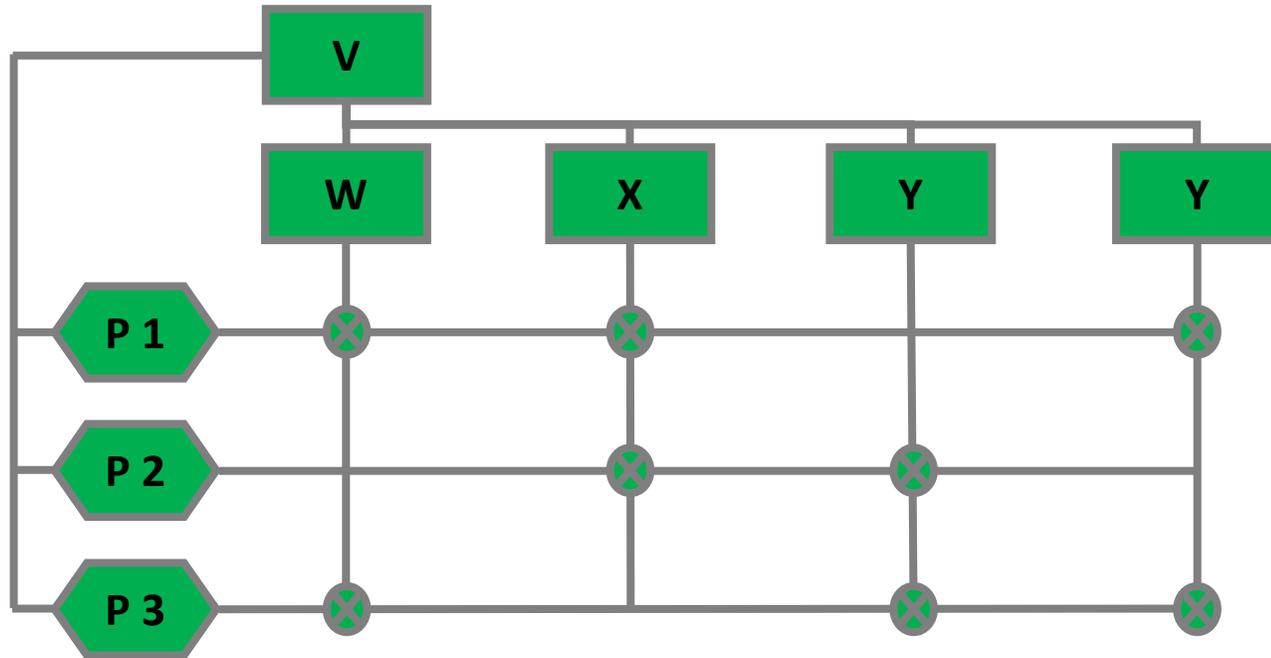


# Grüne Werte auf einen Blick ...

- Kooperation
- Weltoffenheit
- Toleranz, Fairness
- Harmonie, Konsens
- Verantwortung für andere
- Integration (von Menschen)
- Empathie
- Partizipation
- Gleichwertigkeit
- Wertschätzung
- Anpassung
- Gemeinsamkeit/Gemeinschaft
- Langfristige Erfolgssicherung
- Persönliches und menschliches wachsen



# Organisationsaufbau



Legende:  Temporäre Mitarbeitende in Projekten



# Ein Business-Meeting betrachtet pro Level

## WIR-BEZUG

## ICH-BEZUG



„Wie geht es euch?“  
„Wer möchte anfangen?“  
Check-in, check-out-Runden.



Agenda, Protokoll, Sitzung  
„...bin ich nicht zuständig für“  
Was steht im Handbuch?



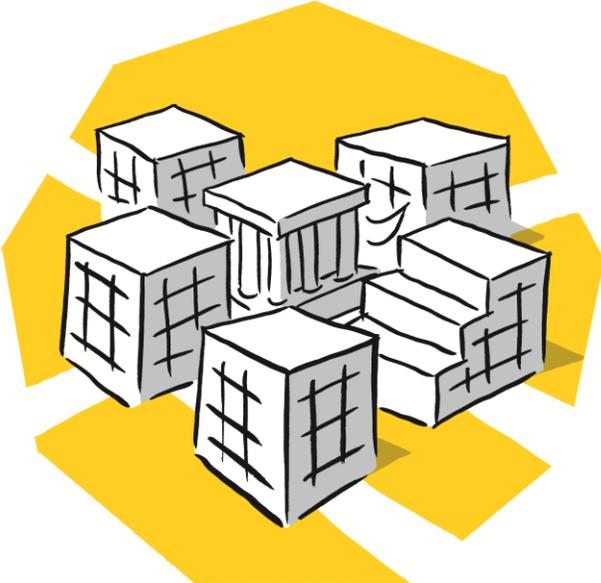
Jetzt alle mal zuhören!  
„go for...“



Klassisches Business-Meeting.  
Blick auf KPIs, Marge, Kenn-  
zahlen, Aufwand und Ertrag.

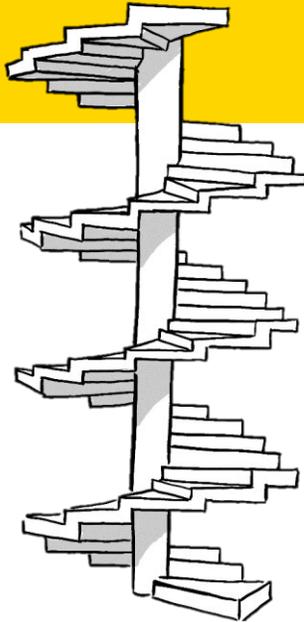
Demonstration von Macht,  
Stärke, Mut, Durchsetzungs-  
vermögen, Win-Lose.

# 7. Level: Gelb

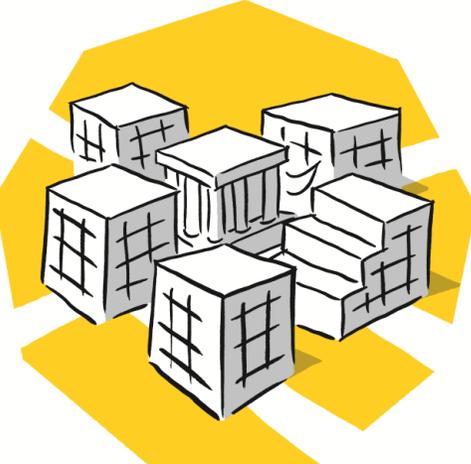
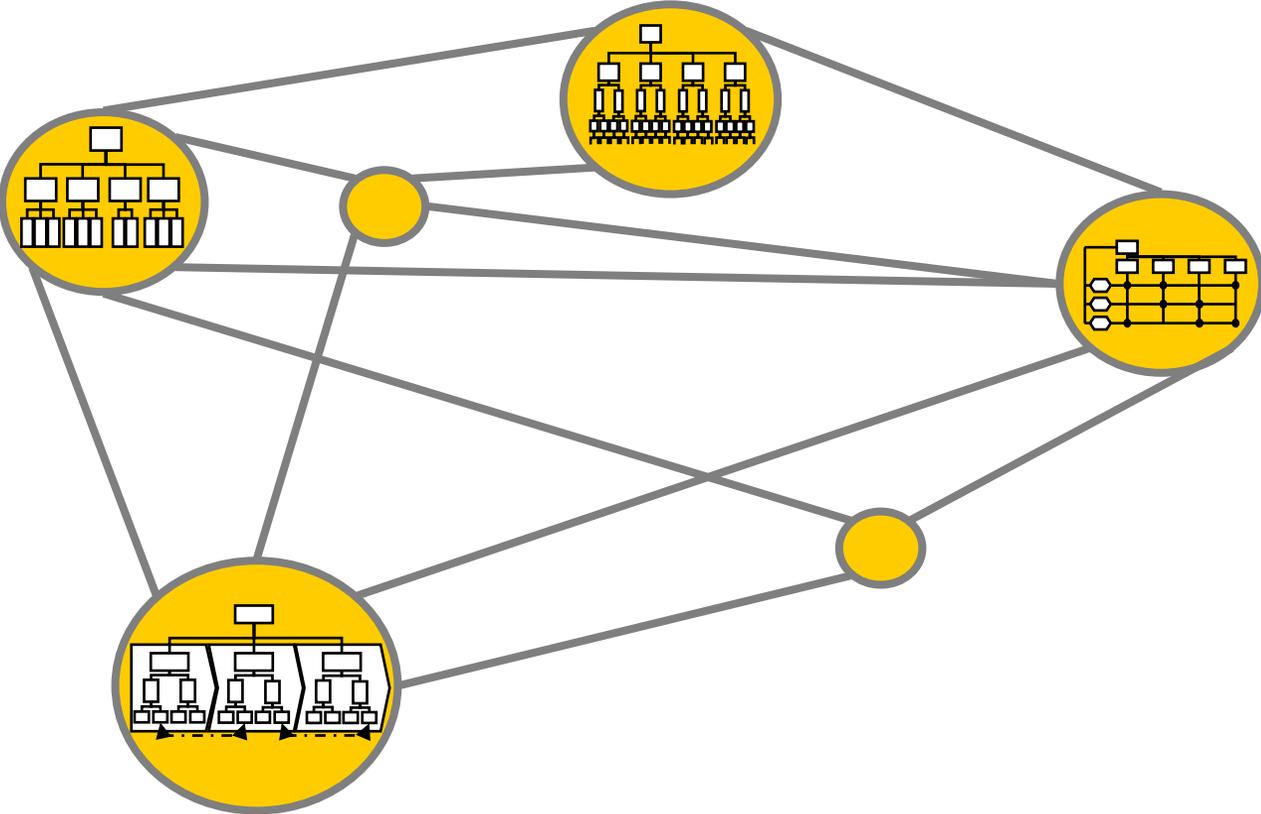


# Gelbe Werte auf einen Blick ...

- Individualität
- Selbstreflexion
- Multiperspektivität
- Systemische Integration
- Wissen
- Kreativität
- Eigenverantwortung
- Vernetzung
- Lebenslanges Lernen
- Wertschätzung von Einzigartigkeit
- Vision
- Autonomie
- Persönliche Entwicklung
- Integration (von Wissen)
- Offenheit
- Innovation



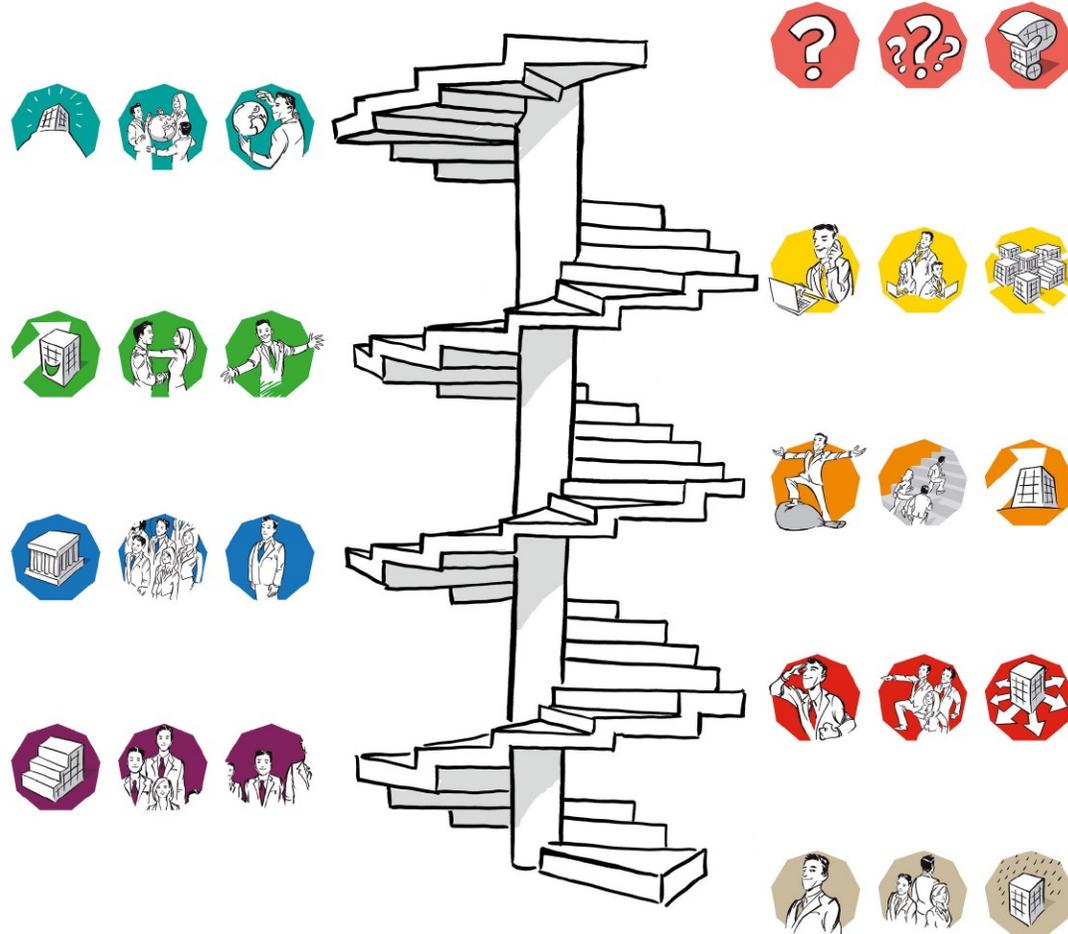
# Organisationsaufbau



# Ein Business-Meeting betrachtet pro Level

## WIR-BEZUG

## ICH-BEZUG



„Wie geht es euch?“  
„Wer möchte anfangen?“  
Check-in, check-out-Runden.

Agenda, Protokoll, Sitzung  
„...bin ich nicht zuständig für“  
Was steht im Handbuch?

Jetzt alle mal zuhören!  
„go for...“

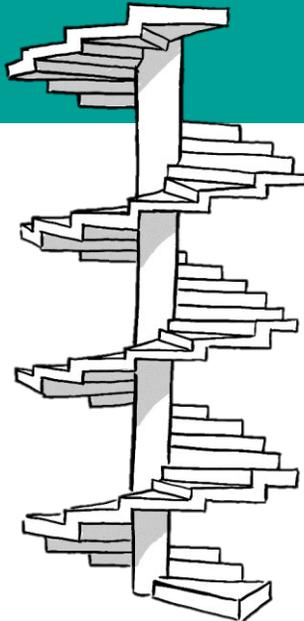
Eher Austausch, auch online,  
Mehrwert, In- oder Output,  
Ziel- u. Sinnfragen.

Klassisches Business-Meeting.  
Blick auf KPIs, Marge, Kenn-  
zahlen, Aufwand und Ertrag.

Demonstration von Macht,  
Stärke, Mut, Durchsetzungs-  
vermögen, Win-Lose.

# Türkische Werte auf einen Blick ...

- Nachhaltigkeit
- Holon (Ganzes als Teil eines anderen Ganzen)
- Systemisches Handeln
- Akzeptanz globaler Komplexität aller Lebensformen
- Unternehmerische Verantwortung für die Gemeinschaft
- Kollektive Intuition
- Spirituelles Bewusstsein
- Selbstorganisation lebender Systeme
- Weitsichtigkeit
- Netzwerkintelligenz



# Ein Business-Meeting betrachtet pro Level

## WIR-BEZUG

## ICH-BEZUG

Man schickt sich gute Energie, eher absichtsarm.



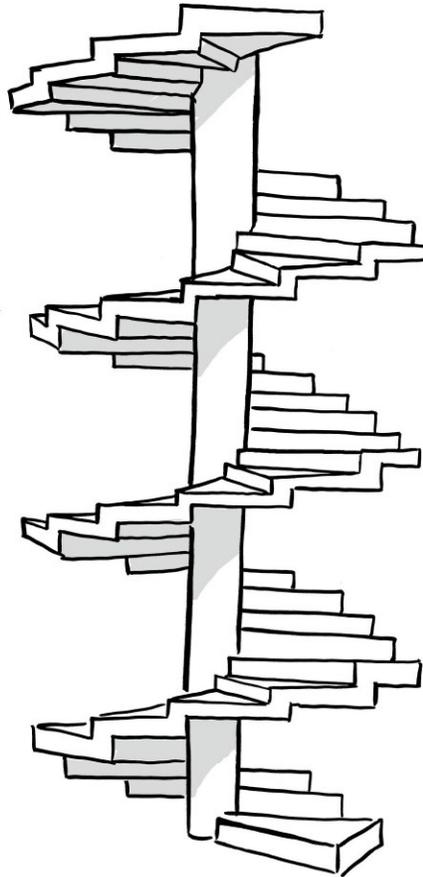
„Wie geht es euch?“  
„Wer möchte anfangen?“  
Check-in, check-out-Runden.



Agenda, Protokoll, Sitzung  
„...dafür bin ich nicht zuständig.“ Was steht im Handbuch?



Jetzt alle mal zuhören!  
„go for...“



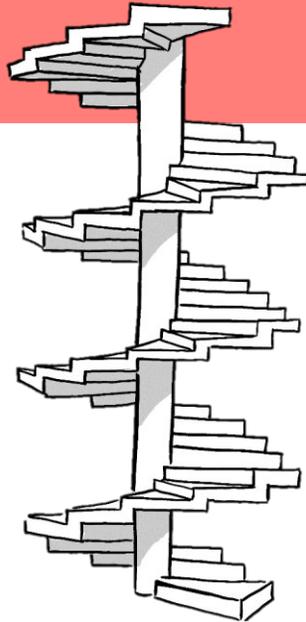
Eher Austausch, auch online,  
Mehrwert, In- oder Output,  
Ziel- u. Sinnfragen.

Klassisches Business-Meeting.  
Blick auf KPIs, Marge, Kenn-  
zahlen, Aufwand und Ertrag.

Demonstration von Macht,  
Stärke, Mut, Durchsetzungs-  
vermögen, Win-Lose.

# Koralle auf einen Blick ...

- Der Blick in eine mögliche Zukunft.
- ?
- ?





# Firmenwagen-Regelung

## WIR-BEZUG

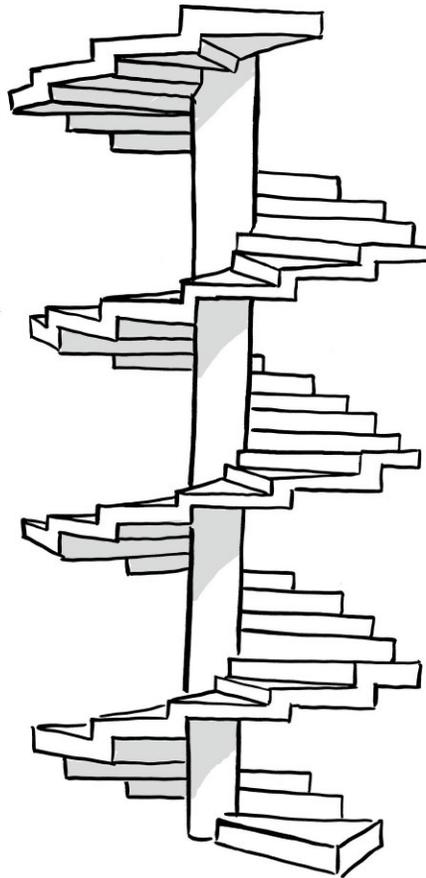
## ICH-BEZUG

Es gibt keine Firmen-Wagen mehr.

Car-Pool mit verschiedenen Typen, alle haben Zugriff.

Stark reguliert, abhängig von Position/Rang und Betriebszugehörigkeit.

Keine aufgeschriebenen Regeln. Inhaber fährt das größte Auto und parkt vor dem Haupteingang ohne Schild.



Braucht man Firmenwagen?  
Eher ein Budget zur Verfügung stellen. Macht es ökologisch und ökonomisch Sinn?

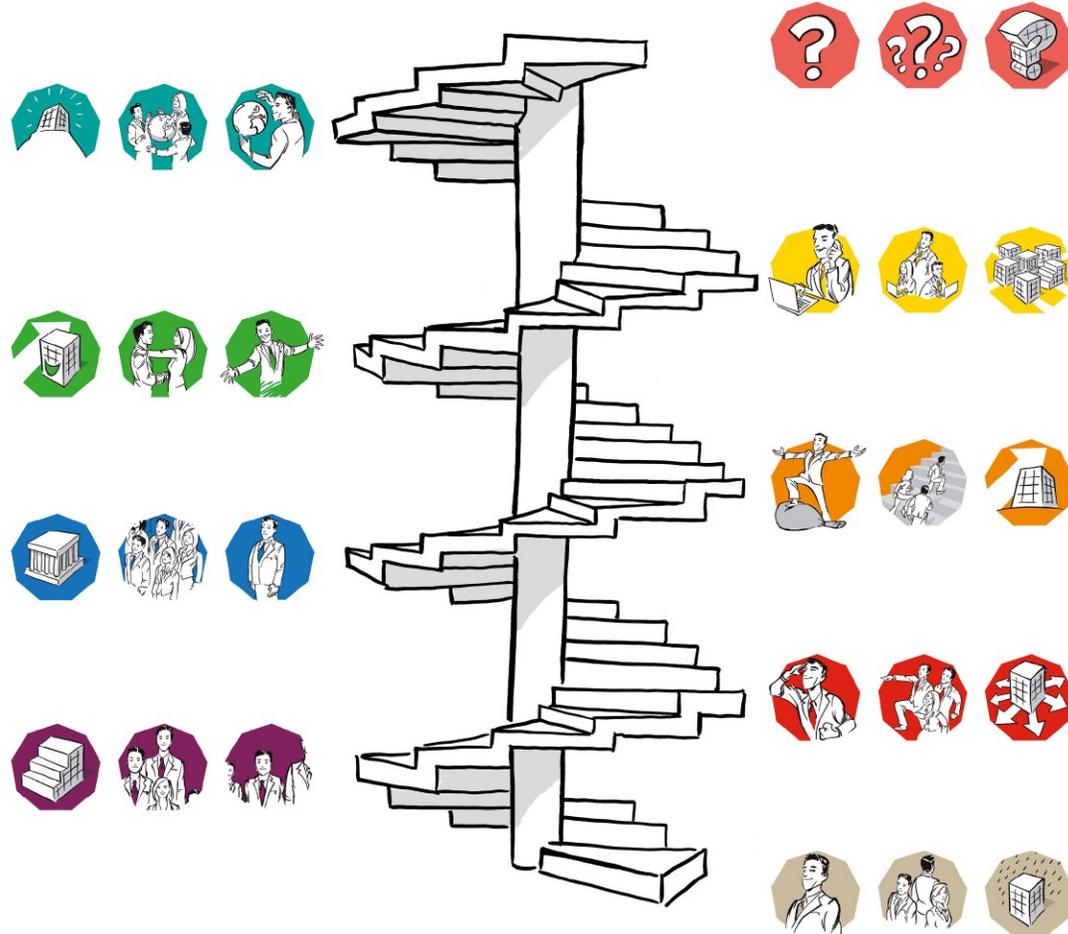
Tatsächlicher Erfolg, Gewinn, nicht Umsatz, was als Auszeichnung und Motivation genutzt wird.

Höchster Umsatz, größtes Auto, Auto = Statussymbol.

# Tempolimit 120 Km/h betrachtet auf drei Ebenen

## WIR-BEZUG

## ICH-BEZUG



Fährt 119 Km/h

stellt Tempomat auf 130,  
nutzt Blitzer App

„ist mir egal, der Wagen kann  
auch 180 Km/h“



# Im Vertrieb...

## WIR-BEZUG

Akzeptanz von dem, was da ist.  
Vertrieb läuft automatisch.

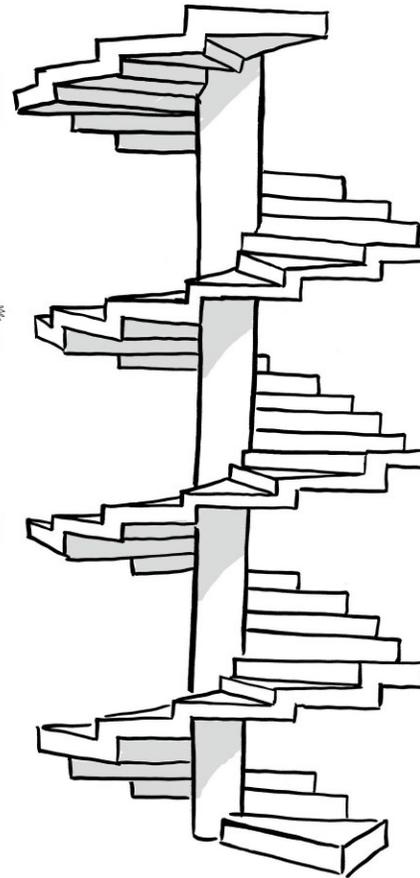
Bedarfsanalyse, Beratung,  
Kooperationsbereitschaft, auf  
Augenhöhe, wertschätzendes  
Miteinander.

Handbuch des Verkaufens.  
Vertriebs-Software. Vertrieb ist  
Zahlengetrieben. Keine  
individuellen Lösungen.

Zugehörigkeit. Ich kaufe bei  
meinem Lieblingsladen im Dorf.



## ICH-BEZUG



Lassen den Kunden kaufen.  
Vertrieb basiert auf Vertrauen.  
Lange Beziehungen. Business  
funktioniert aufgrund von  
Empfehlungen. Erster Monat  
kostenfrei bei Mitgliedschaften.

Amazon, hohe Kunden-  
orientierung, Variabilität,  
Vielfalt, ständiger Zugriff.  
Kundenbeziehung ja, aber nur  
mit Gewinn.

Strukturvertrieb. Der Gewinn  
des Verkäufers steht im  
Vordergrund. Gewinnen um  
jeden Preis.

# Historie

Wer hat's erfunden?



## *Herkunft der 9 Levels*

- Basiert auf den Erkenntnissen von Professor Clare W. Graves.
- Er war Psychologie-Professor am Union College in New York und Berater in Wirtschaftsunternehmen, Kliniken und Bildungsinstituten.
- Graves untersuchte die unterschiedlichen Entwicklungsstufen menschlicher Reife und stellte eine klar erkennbare Struktur fest.
- Er entwickelte seine Theorie in den 1950er Jahren.
- Später wurde sie von Christopher Cowan und Don Beck unter dem Namen „Spiral Dynamics“ veröffentlicht.



Clare W. Graves  
(1914-1986)

# Aus Theorie wird Praxis!

- Die 9 Levels of Value Systems® sind eine Weiterentwicklung des Graves'schen Modells.
- Sie ermöglichen über eine diagnostische Analyse die Bestimmung des Wertesystems von einzelnen Menschen, Teams und ganzen Organisationen.
- 2007 legt Rainer Krumm den Grundstein für die 9 Levels of Value Systems®.
- Er entwickelte ein wissenschaftlich valides Analysetool, das die Wertestruktur von Personen, Gruppen oder Organisationen misst.
- Krumm ist seit über 20 Jahren Berater und Coach.
- Heute sind die 9 Levels of Value Systems® ein international angewandtes Tool im Training, Coaching und der Organisationsentwicklung.



Rainer Krumm  
(\* 1971)

# Die Einsatzgebiete der Tools



## PERSONAL value systems

- Einzelcoaching
- (Out)Placement, Karriereberatung
- Recruiting/Assessment Center
- Führungskräfteentwicklung



## GROUP value systems

- Teamentwicklung, Teamcoaching
- Vertrieboptimierung
- Prozessoptimierung
- Teamperformance im Spitzensport



## ORGANISATION value systems

- Unternehmenskultur erfassen und verändern
- Organisationsentwicklung
- Change Management
- Schnittstellenoptimierung

# Personal Value System

0%

Trifft nicht zu Trifft zu

Einzigartig ist manchmal schräg, aber sehr wertvoll.

Wenn sich jemand einer Sache schuldig macht, ist er auch angemessen zu bestrafen.

Gesichtsverlust ist etwas sehr Schlimmes für mich.

Jeder ist sich selbst der Nächste.

Persönlicher Wohlstand ist mir wichtig.

Weiter

Das Personal Value System (PVS) analysiert das Wertesystem einer individuellen Person, fokussiert auf einen ausgesuchten Lebensbereich. Denn je nach Rolle und Aufgabe kommen bei uns verschiedene Wertesysteme zum Tragen und verändern so unsere Bewertungen und Verhaltensweisen - je nachdem, welche Herausforderungen die Lebenswelt mit sich bringt.



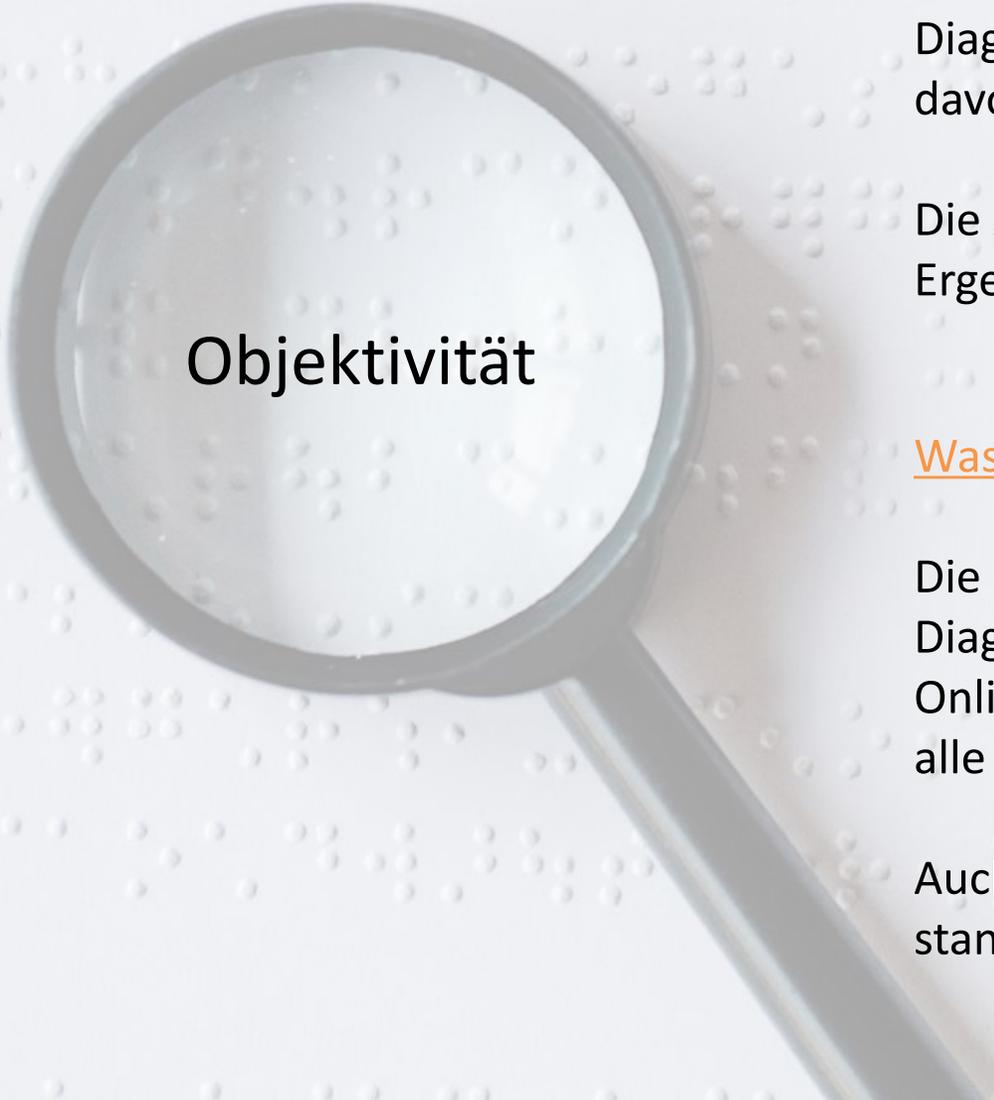
# Wissenschaftlicher Hintergrund

**Zahlen, Daten, Fakten**

# Grundlagen

- Objektivität
- Reliabilität
- Validität

Die wichtigsten  
Gütekriterien  
für Fragebögen



# Objektivität

## Was ist damit gemeint?

Die Durchführungsobjektivität zeigt an, ob ein Diagnoseinstrument zuverlässige Ergebnisse liefert, unabhängig davon, welche Person es anwendet.

Die Auswertungsobjektivität besagt, dass die Auswertung der Ergebnisse unabhängig von der auswertenden Person erfolgt.

## Was bedeutet das für die 9 Levels?

Die Durchführungsobjektivität ist hoch, da es sich bei dem Diagnoseinstrument um einen standardisierten Onlinefragebogen handelt. Somit sind die Bedingungen für alle Teilnehmenden gleich.

Auch die Auswertungsobjektivität ist hoch, da die Auswertung standardisiert durch ein Computersystem ausgewertet wird.



# Reliabilität

## Was ist damit gemeint?

Die Reliabilität bezieht sich auf die Genauigkeit und Konsistenz der Messungen. Die interne Konsistenz, die meist durch Cronbachs Alpha gemessen wird, zeigt an, wie gut die Fragen oder Items eines Diagnoseinstruments zusammenpassen und ob sie ein gemeinsames Konstrukt messen. Cronbachs Alpha von .70 oder höher wird häufig als akzeptabel angesehen und weist auf eine gute interne Konsistenz hin.

## Was bedeutet das für die 9 Levels?

Cronbachs Alpha:

- Purpur (.73)
- Rot (.75)
- Blau (.73)
- Orange (.80)
- Grün (.73)
- Gelb (.69)
- Türkis (.83)

Die Fragen zu den einzelnen Levels scheinen gut miteinander zusammenzuhängen und ein gemeinsames Konstrukt (den jeweiligen Level) zu messen.



# Validität

Was ist damit gemeint?

Die Validität sagt aus, ob ein Diagnoseinstrument wirklich das misst, was es messen soll.

Was bedeutet das für 9 Levels?

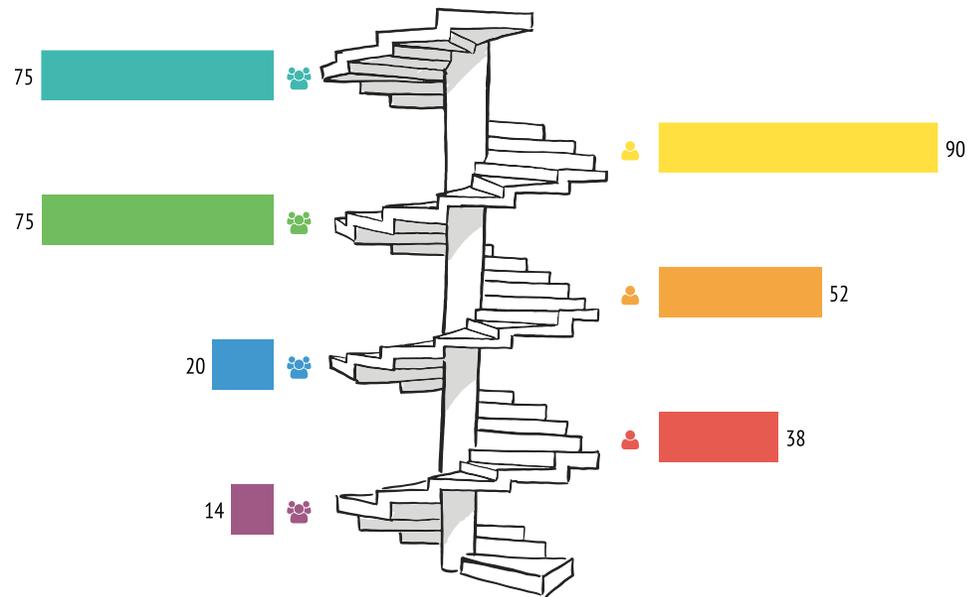
Die inhaltliche Validität des Diagnoseinstruments ist hoch, da es auf der theoretischen Grundlage des Psychologen Prof. Clare W. Graves basiert und von einem Expert:innengremium geprüft wurde.

# Das persönliche Werte-Profil

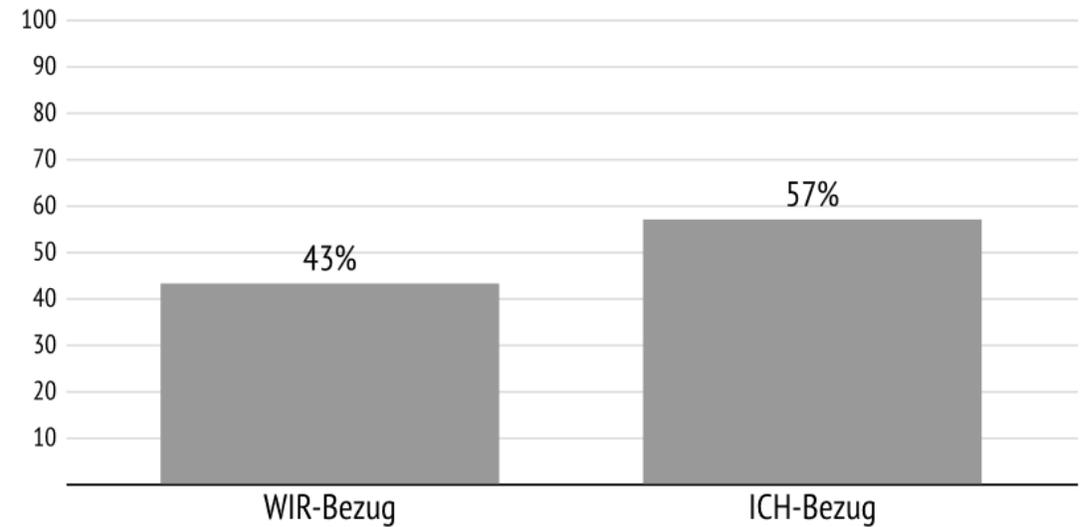
**PVS**



# Personal Value System - Exemplarische Ergebnisse

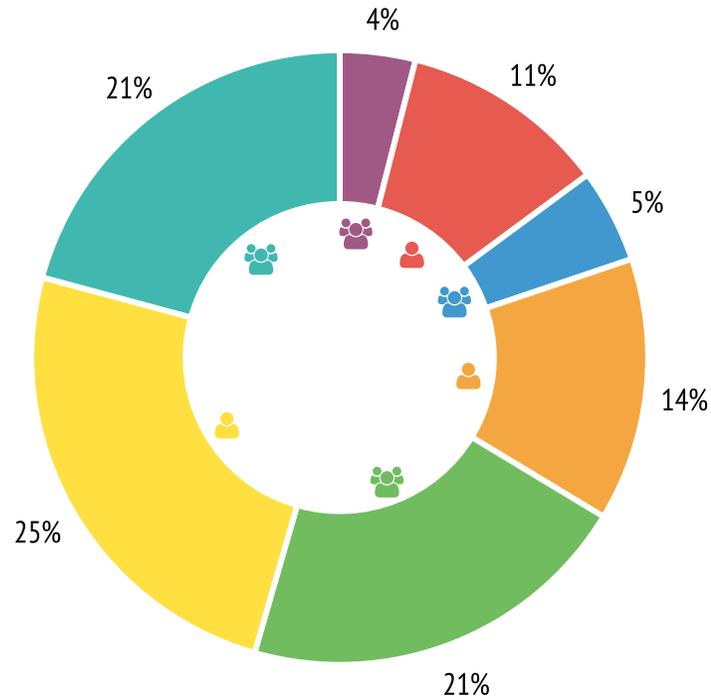


*Ausprägung der Levels mit Treppengrafik*

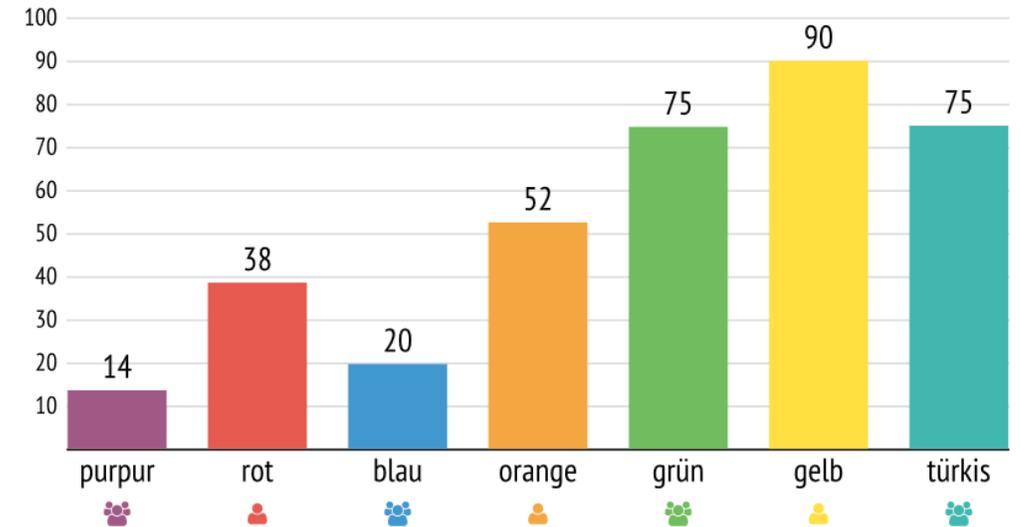


*Verteilung des Wir-Bezugs im Vergleich zum ICH-Bezug*

# Personal Value System - Exemplarische Ergebnisse



*Ausprägung der Levels im Kreisdiagramm*



*Ausprägung der Levels nach Reihenfolge*



# Widerstände

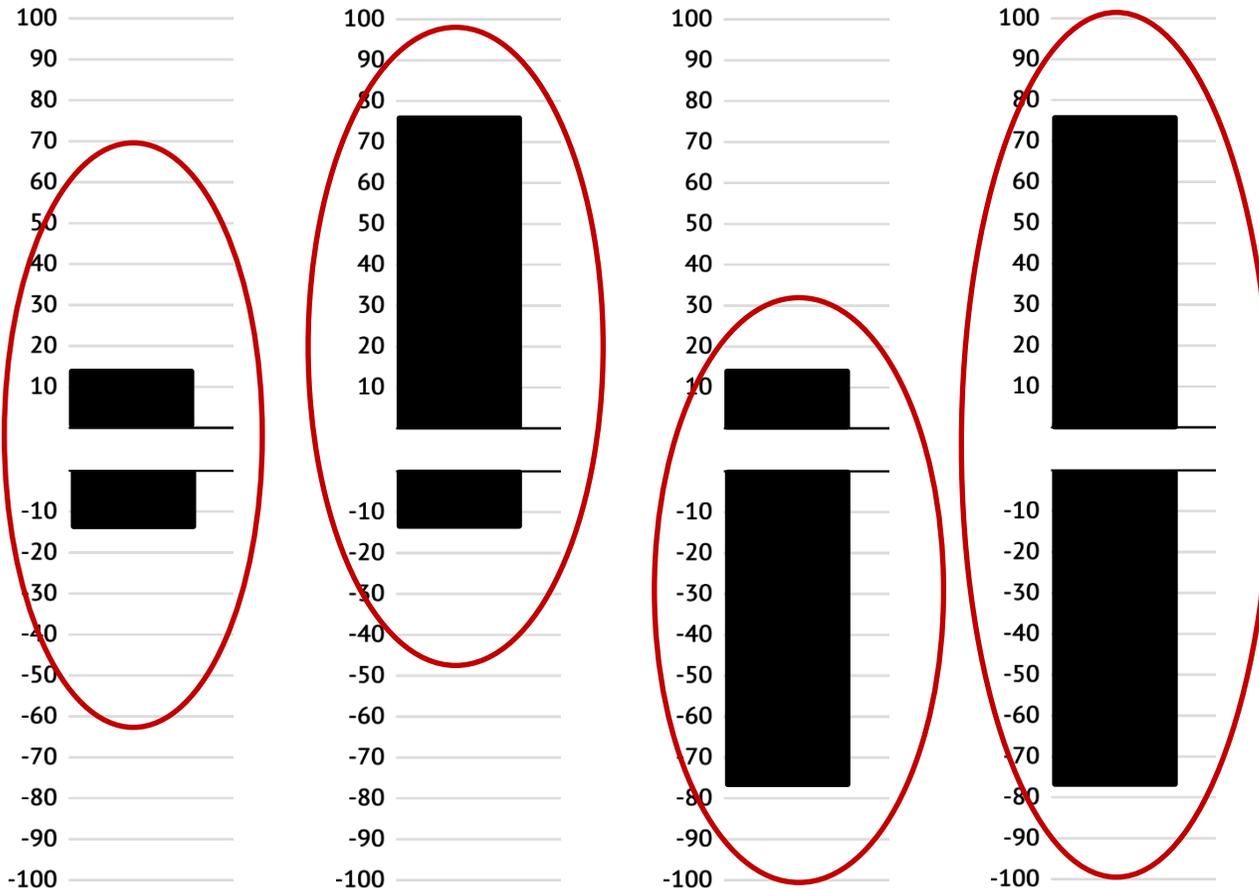
## Hauptgründe:

1. Ist mir fremd
2. Selbst schlechte Erfahrung gemacht
3. Schlechte Erfahrung bei anderen gesehen
4. Gegenteil meiner Hauptfarbe
5. Indikator für Wachstum zum nächsten Level

# Widerstandsfragen

	Trifft nicht zu	Trifft zu
Es sollte unsere Gruppe stören, wenn die persönliche Entwicklung über alles andere gestellt wird.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Rennen nach dem Wachstum sollte unsere Gruppe stören.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es sollte unsere Gruppe stören, wenn jemand immer die Spiritualität mit einbezieht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es sollten in unserer Gruppe nicht immer alle einbezogen werden müssen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unsere Gruppe sollte es mehr stören, wenn Magie den Tagesablauf zu stark beeinflusst.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# Personal Value System - Exemplarische Ergebnisse



**Geringe Ausprägung und geringer Widerstand**  
= Gleichgültigkeit

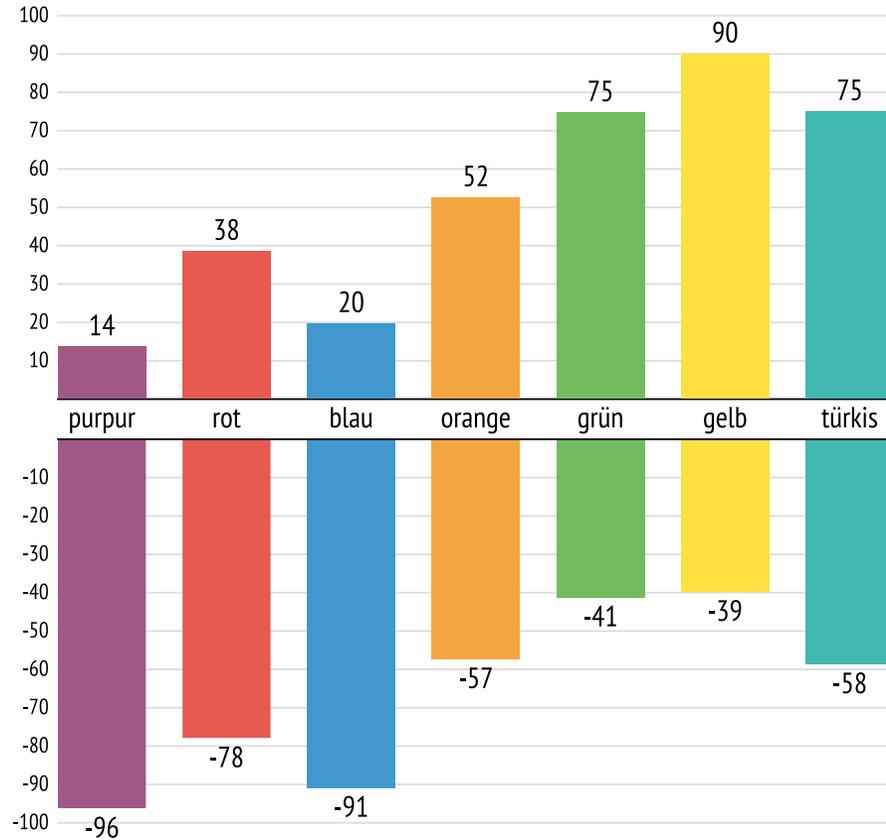
**Hohe Ausprägung geringer Widerstand**  
= Zuspruch

**Geringe Ausprägung und hoher Widerstand**  
= Dagegen!

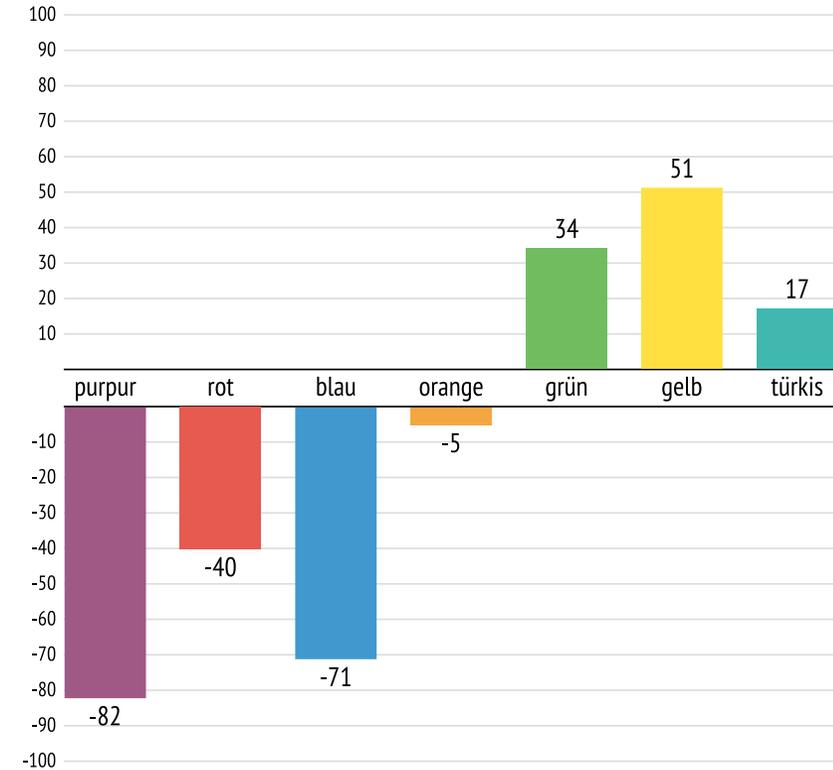
**Hohe Ausprägung und hoher Widerstand**  
= Ambivalenz

*Ausprägung der Levels mit Widerständen*

# Personal Value System - Exemplarische Ergebnisse



*Ausprägung der Levels mit Widerständen*



*Die Delta-Grafik*

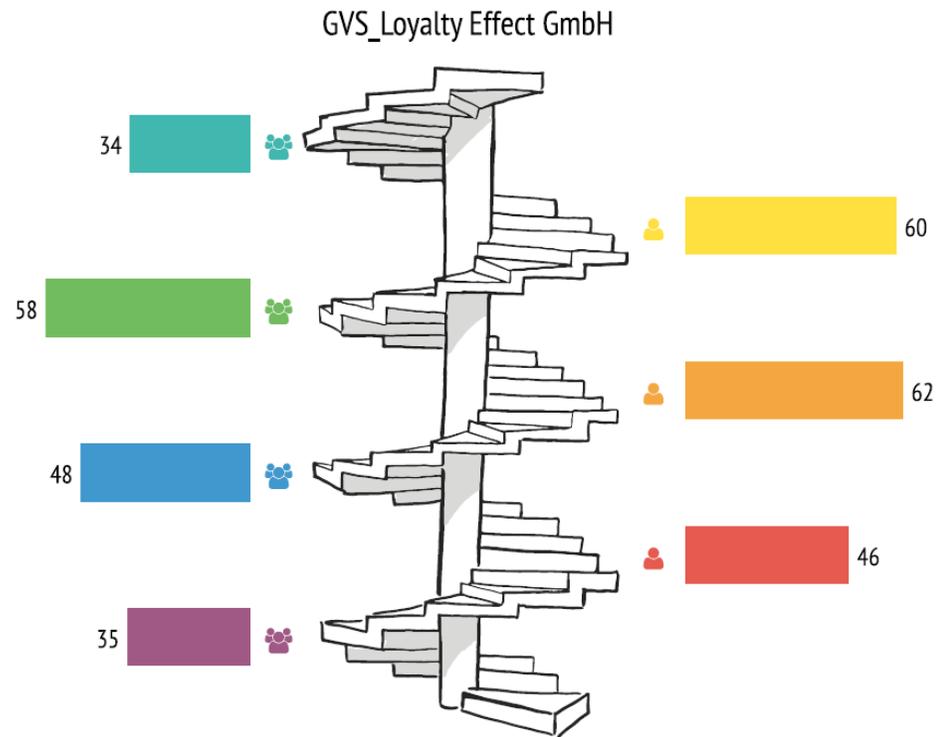
*Die Sicht auf die Gruppe*

**GVS**

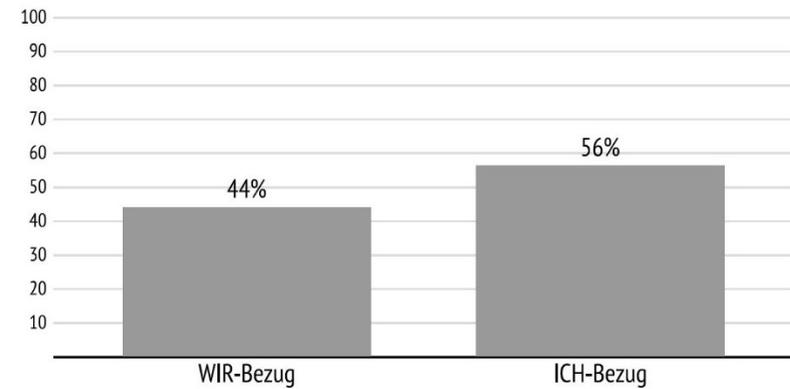


# Group Value System - Exemplarische Ergebnisse

Ausprägung der Levels im Model

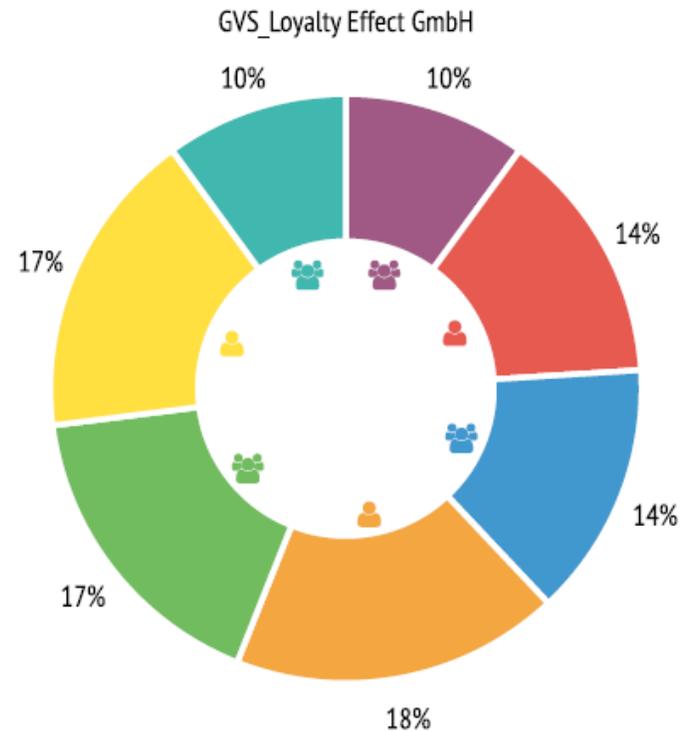


Verteilung des WIR-Bezugs im Vergleich zum ICH-Bezug

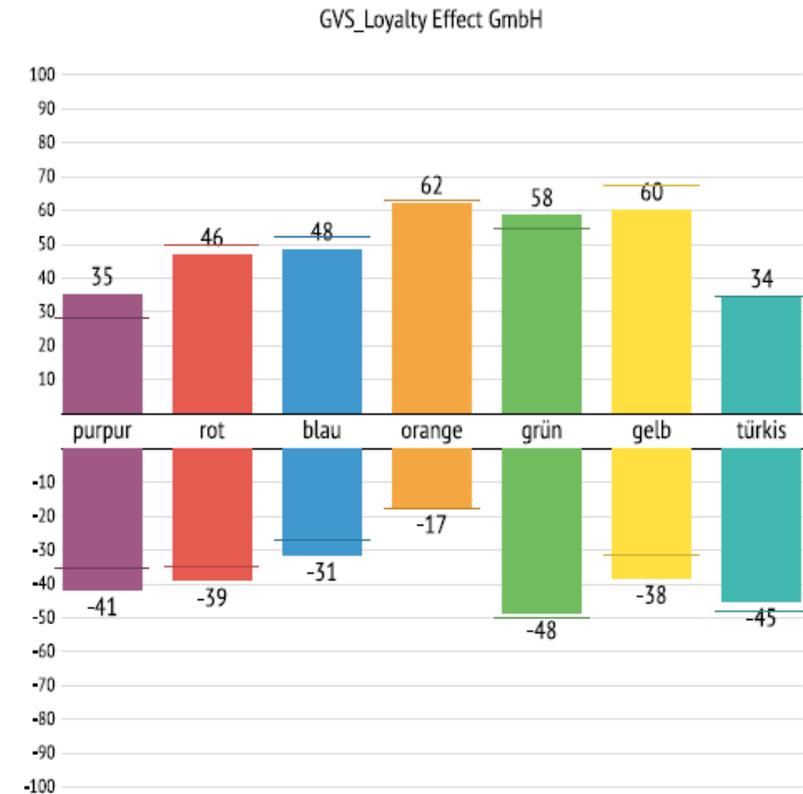


# Group Value System - Exemplarische Ergebnisse

Ausprägung der Levels im Kreisdiagramm



Ausprägung der Levels mit Median  
*Der Strich ist der repräsentative Mittelwert.*

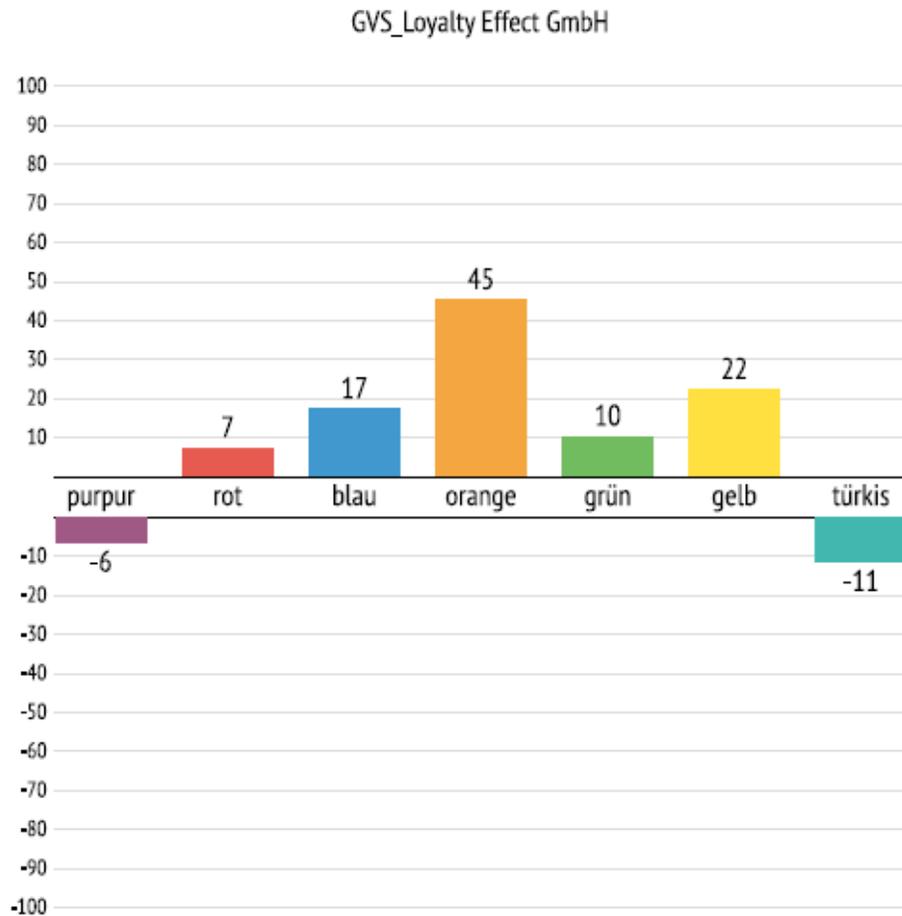


Durchschnitt: 14 Teilnehmer | Ist

(c) 9 Levels

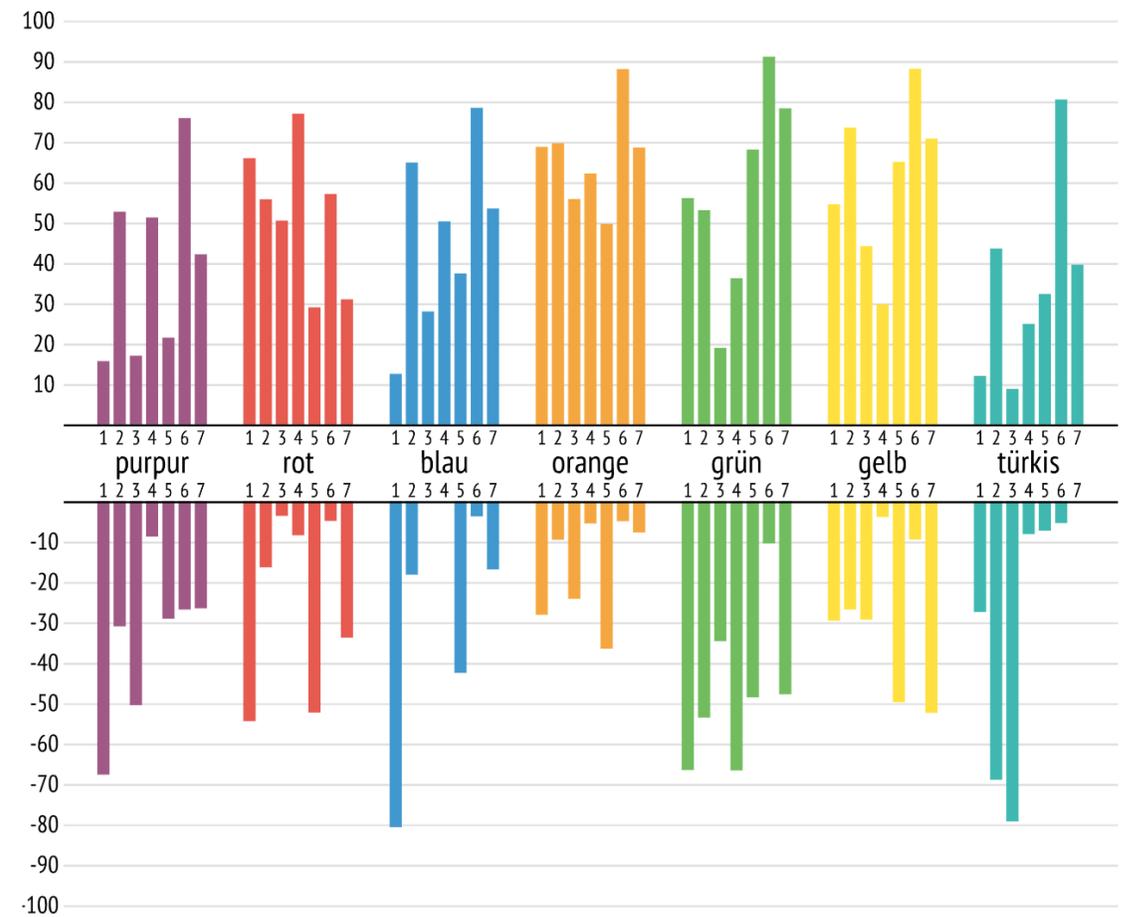
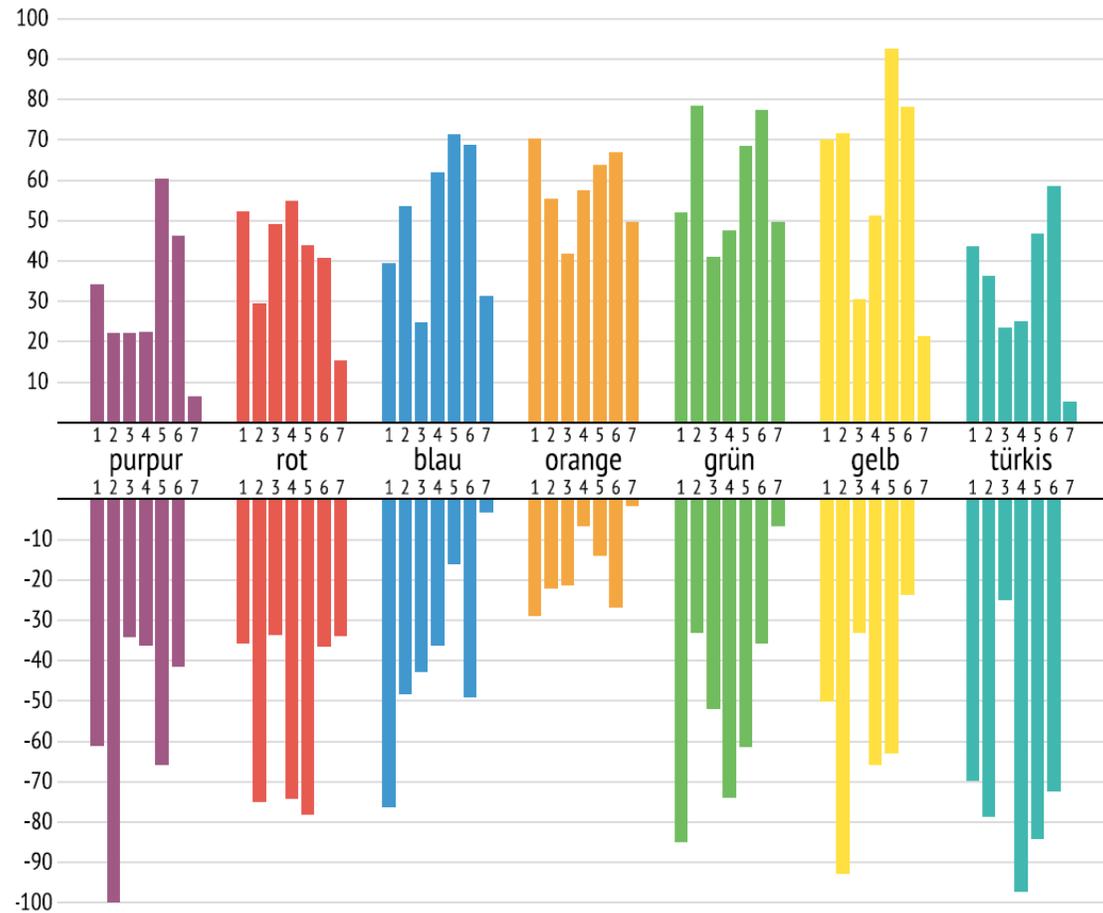
# Group Value System - Exemplarische Ergebnisse

Ausprägung der Level als Delta-Graphik



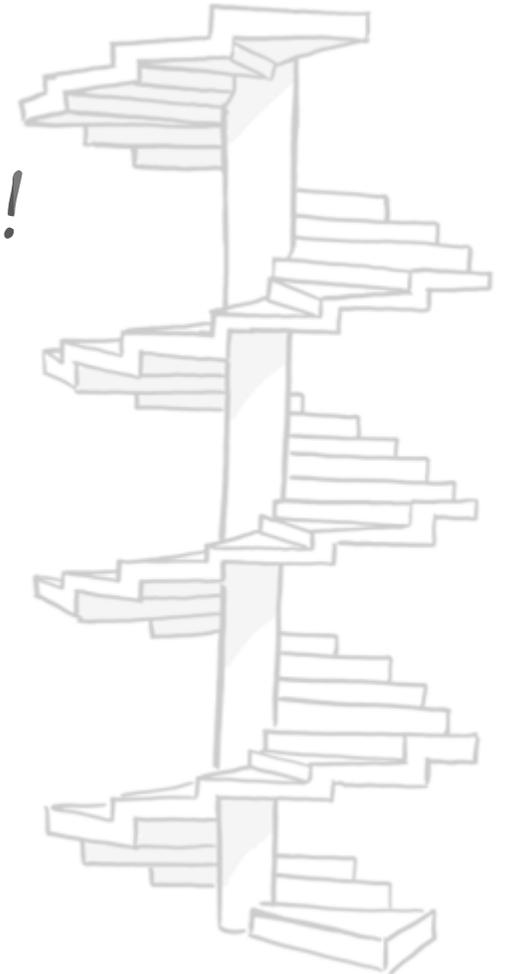
Hypothese:  
Über der Linie liegende Werte sind handlungsleitend.

# Group Value System - Exemplarische Ergebnisse

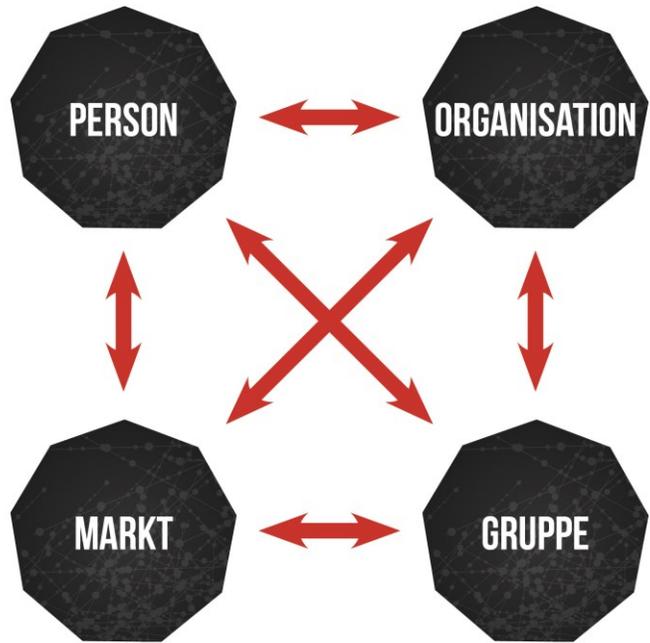


*Auf die Passung kommt es an!*

**Wenn es passt wie „Arsch auf Eimer“!**



# Die Passung macht's!



- Die Welt, die Gesellschaft und die Wirtschaft sind in stetigem Wandel.
- Organisationen müssen sich entwickeln und sich neuen Situationen anpassen, um weiter auf dem Markt bestehen zu können.
- Personen, Gruppen und Organisationen können besser und erfolgreicher mit den Herausforderungen der Lebenswelt umgehen, wenn ihre Wertesysteme zu den aktuellen Herausforderungen passen!

# Die 7S im Spiegel der Werteentwicklung von Unternehmen



# Das 7 S-Modell

- Führungsstile
- Kommunikationsmuster
- Umgangston
- Umgang mit Fehlern

- Unternehmensstrategie
- Vision
- Langfristige Ziele
- Produktportfolio
- Vertriebsstrategie

- Aufbauorganisation
- Berichtslinien
- Rollen
- Verantwortungen



- Demografische Daten
- Typische Biografien
- Kompetenzen
- Fluktuation
- MA-Wertigkeit

- Charakteristische Skills des Unternehmens
- Kollektive Fähigkeiten
- Weiterbildung / PE

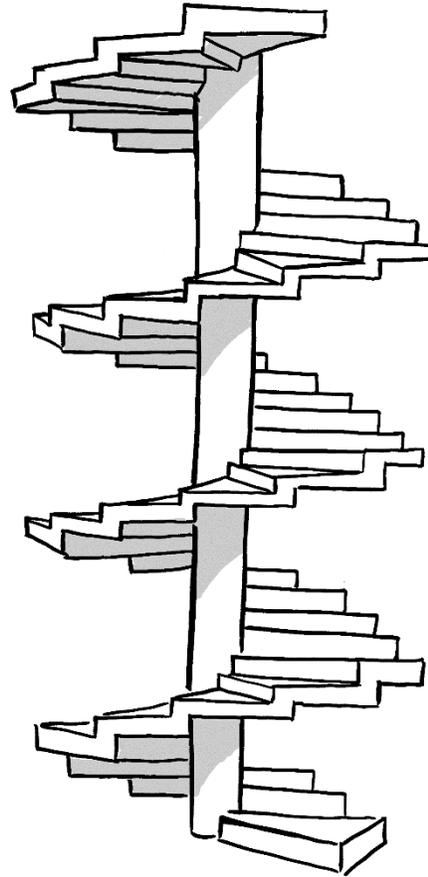
- Systeme
- QM
- Prozesse
- Leistungsmessung

# 1. Shared Values – Werte

Gemeinschaft, Flexibilität,  
langfristiger Erfolg,  
charakterlich wachsen

Loyalität, Gerechtigkeit  
Ordnung & Sicherheit,  
Ehre & Status

Existenzsicherung, Gewohnheit  
Tradition & Zugehörigkeit,  
Harmonie & Einklang



Innovation & Flexibilität, Offenheit,  
Eigenverantwortung, Wissen &  
Kompetenz

Erfolg,  
Wertschöpfung, Konzentration,  
Wachstum

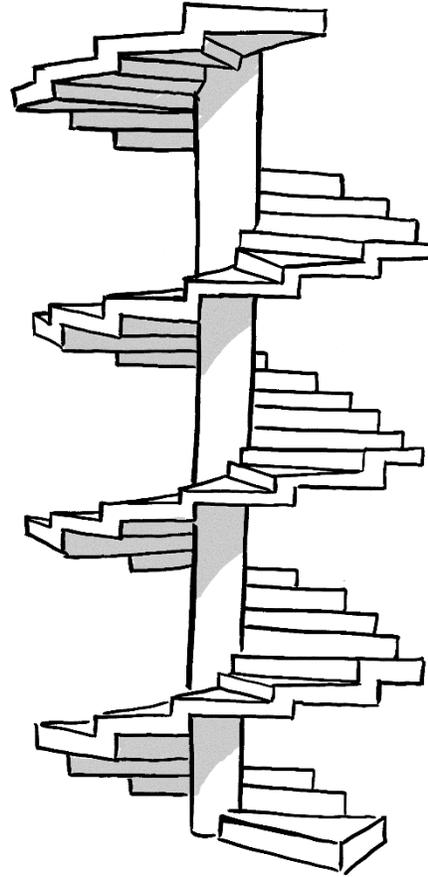
Marktführerschaft, Unabhängigkeit,  
Egoismus  
Vermeidung von Schande

## 2. Style – Führungsstil und -kultur

Gemeinsam zum Ziel,  
Wertschätzung erleben,  
Team- & Networking,  
Fehler als Chance

Viele Regeln und Bürokratie,  
autoritäre Führung,  
Verantwortung,  
Fehler und Schuld

Orientierung auf „Patriarchen“,  
alleinige Entscheidungsgewalt,  
Führung sternförmig,  
Position unanfechtbar



Weitblickend Führen,  
Integratives Denken & Arbeiten;  
Fördern von Innovation & Flexibilität,  
Wissen & Kompetenz

Hohe Verantwortung,  
zielorientierte Führung,  
Kundenorientierung,  
Networking

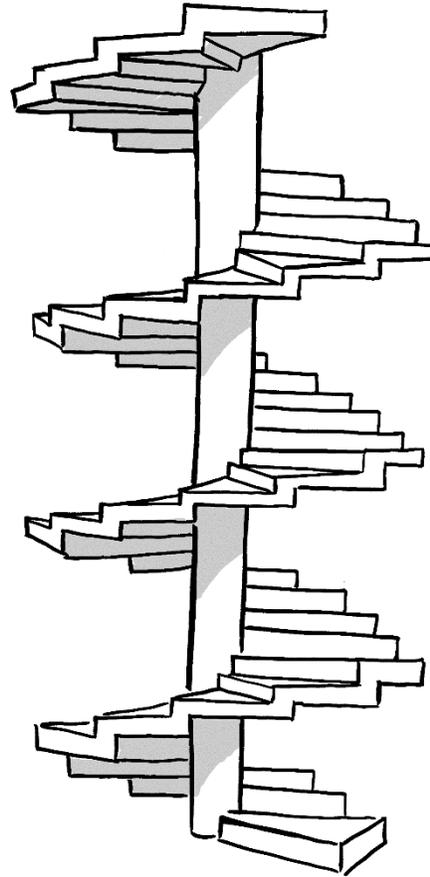
(Konkurrenz-)Kampf & Druck,  
dominante Hierarchien,  
Angst vor Fehlern

### 3. Staff – Mitarbeitende

Mitarbeiter und deren Bedürfnisse stehen im Mittelpunkt, Achtsamkeit, Empathie und Respekt

Loyalität, Ehrlichkeit, bestens organisiert mit passenden Regeln für viel Stabilität

Keine Entwicklungsprozesse, unregelte Modelle (Gehalt, Arbeitszeit)



Vision & Mission bestimmen die Zielvorgaben, Kompetenz und Multiperspektive, aktive Kollaborationssysteme

Hohe Übernahme von Verantwortung, messbare Ziele, Kennzahlen, flexible Arbeitszeiten

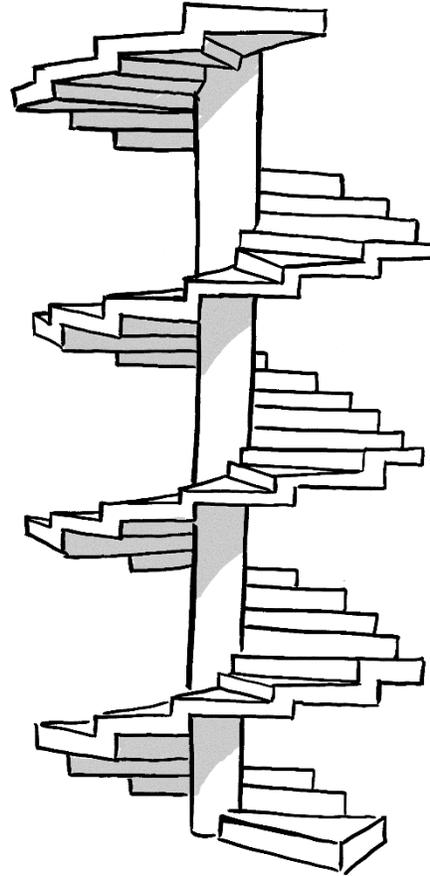
Mitarbeiter sind austauschbar, Entlohnung nach individueller Leistung, hohe Incentives

## 4. Skills – Fähigkeiten

Unterschiedlichkeit der Menschen  
nutzen, Beobachtungs- und  
Erfahrungslernen,  
Reflexion und Austausch

Einhalten von Regeln, Organisation  
aufbauen, planen im eigenen  
Verantwortungsbereich,  
Vermeidungslernen

Lernen durch klassische  
Konditionierung, Routinen,  
Schritt für Schritt



Selbststeuerung, Informationen und  
Lernkontexte bieten,  
multiperspektivisch denken und  
handeln

Marktausrichtung, strategisches  
Handeln, Orientierung an Prioritäten,  
Wettbewerb mit Belohnung

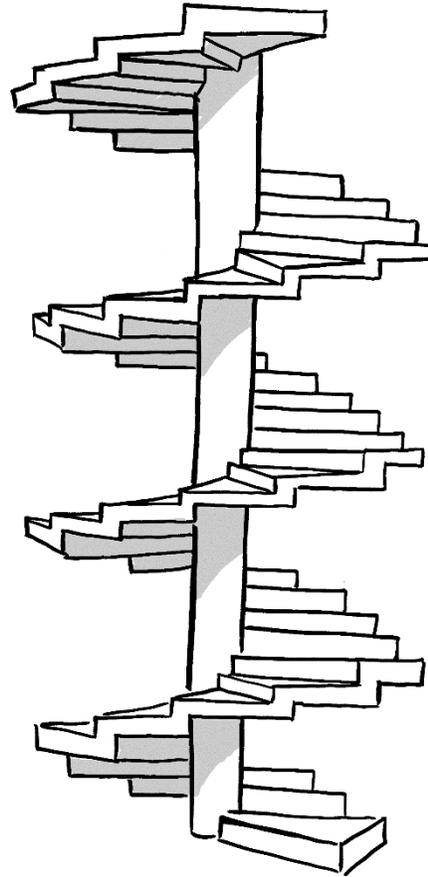
Lernen durch operante  
Konditionierung,  
Vermeidungsverhalten, starke  
Fokussierung auf Hauptaufgabe

## 5. Structure – Struktur

Matrix-Organisation,  
multifunktionale Projektteams

Funktional, streng hierarchisch

Einfache Hierarchie, ein Patriarch,  
feste Rangfolge auf der 2. Ebene,  
keine definierten Zuständigkeiten



Netzwerk, situatives Einsetzen aller  
Strukturen der vorhergehenden  
Graves-Ebenen

Prozessorientiert, Vernetzung  
zwischen Verantwortungsbereichen,  
temporäre Projekte

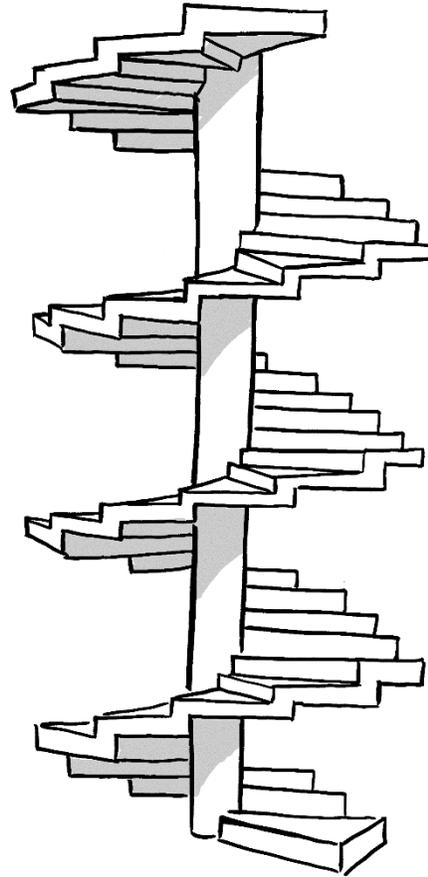
Strenge Hierarchien; meist 6 bis 15  
Mitarbeitern pro Vorgesetzten,  
keine funktionale Gliederung

## 6. Strategy - Strategie

Streben nach Erfolg, Nachhaltigkeit,  
menschliche Komponente

Existenz und Größe des  
Unternehmens sichern

Status Quo erhalten,  
Grundbedürfnisse sichern



Netzwerk von Geben und Nehmen,  
eine lernende Organisation mit  
Kompetenz, Toleranz und Flexibilität

Streben nach Erfolg,  
Umsatzsteigerung

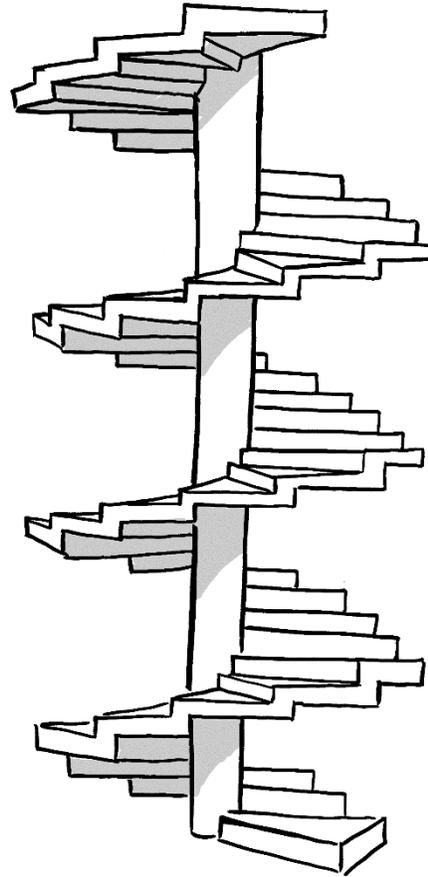
Erobern neuer Märkte, schneller  
Ertrag, Marktgewinn

## 7. Systems – Systeme und Prozesse

Reife Prozesse für Steuerung, Planung und Wertschöpfung, Wichtig: Projektmanagement und Planung von Ressourcen

klare, planende, steuernde Prozesse meist nicht funktionsübergreifend, nur in Sparten, viele IT-Systeme

Wenig definierte, steuernde Prozesse und Routinen, kaum Systeme und Tools



Ausgereifte, optimierte Regularien, Strukturen und Prozesse, um alle Ressourcen ideal einzusetzen

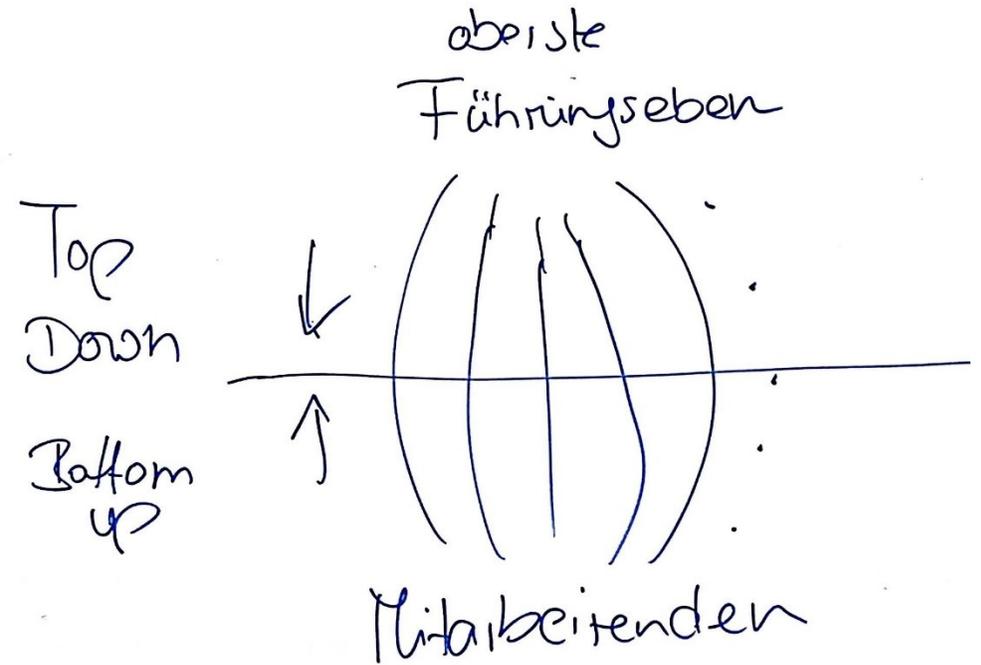
Reife, übergreifende Prozesse, Fokus: Planung und Steuerung der Strategie, gute IT-Unterstützung

Wenig definierte Prozesse, kaum Planung und Steuerung, kaum IT-Unterstützung

Ansatz:

- Strategie: Wo steht das VU?
  - Wo will es hin?

- Skills erheben, CAP ermitteln
- Maßnahmen erarbeiten



KUNDEN-  
PROJEKT

EXTERNER  
BERATER

PROJEKT-  
LEITER

PROJEKT-  
ZIEL

PROBLEME  
HERAUSFORDERUNGEN

DIE ZIEL-ERREICHUNG  
ERSCHWEREN

LÖSUNGEN ÜBER  
7S / 9 LEVEL  
FINDEN

# 7S-Modell in der IT

SW-Develop.

Mitarbeitende



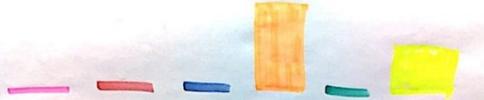
Fähigkeiten



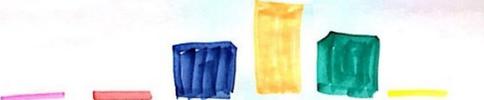
Prozesse



Struktur



Strategie



Führung



Werte



Für das Unternehmen  
Maßnahmen ableiten



# Impact/Effort-Matrix



Werde 9 Levels Berater



**9 LEVELS<sup>®</sup>**  
of value systems

## 9-LEVELS-ZERTIFIZIERUNG





**PRÄSENZ  
ZERTIFIZIERUNG**



**BLENDED  
ZERTIFIZIERUNG**



**ONLINE  
ZERTIFIZIERUNG**

<b>UMFANG</b>	PERSONAL VALUE SYSTEM inkl. Rückmeldegespräch	1h	PERSONAL VALUE SYSTEM inkl. Rückmeldegespräch
	<b>ONLINE-VORBEREITUNG</b>	2h	<b>ONLINE-TRAINING</b>
	<b>2 TAGE WORKSHOP</b>	16h	<b>WORKSHOP</b>
	<b>ONLINE-VERTIEFUNG</b>	2h	<b>ONLINE-VERTIEFUNG</b>
	<span style="color: #800040;">○</span> Telefon/Video   <span style="color: #ff0000;">○</span> Live   <span style="color: #008080;">○</span> Online		
<b>INKLUSIVE</b>	3 PERSONAL VALUE SYSTEMS, umfangreiches SEMINAR- und VERTRIEBSMATERIAL (u. a. drei Bücher zum Thema, Pinnwand-Bespannung)		
<b>ABSCHLUSS</b>	ZERTIFIKAT „9-LEVELS-BERATER:IN“ <b>9 LEVELS<sup>®</sup></b> certified		
<b>KOSTEN</b>	3.300,- EUR zzgl. MwSt.		
<b>WEITERFÜHRENDE LEISTUNGEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Supervision und Begleitung bei allen inhaltlichen, methodischen und technischen Fragen rund um die Durchführung, Auswertung und den Einsatz der 9 Levels in der Praxis</li> <li>» Mitgliedschaft in der aktiven und vernetzten 9-Levels-Community</li> <li>» Monatliche Praxis-Webinare</li> <li>» Download umfangreicher und ständig erweiterter Materialien</li> </ul>		

# Weitere Kompakt-Programme

## Train the Trainer kompakt

2 Tage online, 2 Tage offline  
2.190 €

29.-30.08.2024 online und  
05.-06.09.2024 in Präsenz  
Inkl. SCILprofile-Analyse  
[www.upskill-ttt.de](http://www.upskill-ttt.de)

## Train the Coach kompakt

4 Tage in Präsenz  
2.190 €

Staffel 3: 11.-14.06.2014  
Staffel 4: 28.-31.10.2024  
Inkl. Insights Discovery®-Analyse  
[www.upskill-coaching.de](http://www.upskill-coaching.de)

## Klärungshilfe & Konfliktberatung kompakt

3 x 3 Tage in Präsenz  
3.950 €

Modul 1: 10.-12.04.2024  
Modul 2: 24.-26.04.2024  
Modul 3: 26.-28.06.2024

Inkl. Riemann-Thomann-Analyse  
[www.upskill-konflikte.de](http://www.upskill-konflikte.de)

**2. Staffel:** Modul 1: 02.-04.10.2024  
Modul 2: 06.-08.11.2024  
Modul 3: 18.-20.12.2024

## Teamentwicklung kompakt

4 Tage in Präsenz  
2.450 €

27.-30.11.2024

Inkl. 9 Level of Value Systems®  
Personal Value Analyse

[www.upskill-team.de](http://www.upskill-team.de)





## **Institut für Persönlichkeit – B&A GmbH**

Frauke Ion  
Bayenthalgürtel 40  
50968 Köln

Tel.: 0221 / 66 99 99 35

[www.institut-fuer-persoenlichkeit.de](http://www.institut-fuer-persoenlichkeit.de)  
[ion@institut-fuer-persoenlichkeit.de](mailto:ion@institut-fuer-persoenlichkeit.de)