



Auf dem Weg zur Wertschätzung

Von Hans-Jörg Schumacher

Werte in der privaten Wirtschaft: Das Graves-Modell in der Management-Praxis.

Fische erkennen als letzte das „Wasser“, bemerkte Albert Einstein sehr treffend angesichts eines Publikums, dass seine Relativitätstheorie nicht verstand. Wie ist es um unser Verständnis des Themas unserer Zeit bestellt: „Werte“? Keine politische Rede, keine Diskussionsrunde ohne Verweis auf Werte, Wertegemeinschaften und den ominösen Wandel hin zu welchen Werten auch immer. Da lässt es sich dann am Sonntagabend bei Anne Will vortrefflich streiten über die Frage: Wer hat die besseren und damit richtigen Werte?

Ein Verständnis vom Wesen der Werte und ihres Einflusses auf unser Tun ist der Hebelpunkt für jede Art von Veränderung – im Großen, wie im Kleinen. Clare Graves hat uns ein Modell geliefert, die uns umgebenden Wertelandschaften zu erkennen, zu beschreiben und wo nötig auch zu verändern. Auf einen Blick kann uns klar werden, was etwa unter „sozialer Gerechtigkeit“ aus unterschiedlichen Perspektiven zu verstehen ist, und aus welchem Wertesystem heraus zum

Beispiel Klaus Zumwinkel kongruent gehandelt hat – in der Lichtenstein wie auch in der Telekomaffäre.

Das Modell von Clare Graves

Clare Graves war ein Zeitgenosse und kollegialer Freund Abraham Maslows, der die Pyramide menschlicher Grundbedürfnisse entwickelte (Bedürfnispyramide). Als Psychologe am Union College in Schenectady, New York, schuf er sein Konzept der Psychologie vom „gesunden“ Menschen. Das mag heute simpel klingen, in den späten 50er und frühen 60er Jahren kam es einem Paradigmenwechsel gleich. Denn bis zu diesem Zeitpunkt hatte die psychologische Forschung hauptsächlich den „kranken“ Geist untersucht, erforscht und beschrieben.

Graves nahm das Individuum und seine Lebensumstände in sein Blickfeld und erkannte Gesetzmäßigkeiten im Handeln von Personen, Teams und Organisationen, die es ihm erlaubten, ein komplexes Modell der zum Handeln führenden Antriebskräfte zu ent-

wickeln und zu beschreiben – eben das Graves-Modell. Als Hauptantriebskräfte des Menschen beschrieb Graves die „Werte“ eines Menschen und die der Kultur seines Umfeldes.

Dieses Modell wurde noch zu Lebzeiten Graves' von Don Beck und Christopher Cowan aufgenommen und weiterentwickelt. Es fand Jahre nach seinem Tod 1984 nach und nach unter dem Begriff „Spiral Dynamics“ Einzug in die modernen Theorien der Organisationsentwicklung und des Change Managements.

Graves wertet die Werte nicht, sondern beschreibt sie in ihrer „Passung“ mit Strategien und Handlungen seiner Probanden. Zunächst waren dies seine Studenten in ihren jeweiligen Situationen. Sein Kernsatz lautete „Culture is the way people solve their problems“. Graves erste Grundannahme lautet demzufolge auch: Es gibt keine guten oder schlechten Werte, sondern nur Schwerpunkte und Entwicklungsmöglichkeiten in einem Wertesystem, die es seinen Mitgliedern ermöglichen

(oder sie daran hindern), sich in und an eine verändernde Umwelt anzupassen und in dieser erfolgreich zu interagieren.

Weiter beschreibt Graves ein dynamisches Wertemodell, das Entwicklungsmöglichkeiten offen hält: Wächst die Komplexität der Aufgaben einer Gemeinschaft, so müssen nach Graves auch die Wertesysteme dieser Gemeinschaft komplexer werden. So war zum Beispiel in der frühen industriellen Welt der Wert „Pünktlichkeit“ von großer Bedeutung und prägender Kraft. In unserer heutigen globalen, postindustriellen Informationsgesellschaft tritt der Wert „Zuverlässigkeit“ immer stärker an die Stelle von „Pünktlichkeit“.

Nach Graves lassen sich Wertesysteme als Reaktion auf bestimmte Lebensbedingungen in einer bestimmten Umwelt verstehen. Diese Wertesysteme unterscheiden sich voneinander in der Komplexität ihres Handlungsrahmens, in der Lernfähigkeit und im Lernstil, der Veränderungsbereitschaft und auch im Führungsverhalten innerhalb einer Organisation. Wir bekommen so Hinweise darauf, wie sich die Mitglieder einer Organisation verhalten, wie sie sich motivieren und wie sie lernen und sich entwickeln.

Die Grundannahmen

Zu den Grundannahmen von Graves zählt es, das sich „gesunde“ Menschen und Organisationen in einem evolutionären Prozess einer zunehmenden Komplexität ihrer Lebensumstände anpassen können – wenn drei Grundbedingungen dabei erfüllt sind:

1. Die Bereitschaft zur Veränderung (want to)
2. Die Fähigkeit zur Veränderung (able to)
3. Und die Möglichkeit zur Veränderung (change to)

Nach Graves entwickelt sich zum Beispiel eine Organisation bis zu einer Entwicklungsstufe und einem Komplexitäts- und Reifegrad ihres Werte-

systems, welches eine ideale „Passung“ an die Rahmenbindungen darstellt. Sie entwickelt sich also im Lauf der Zeit bei steigenden Anforderungen und Komplexität nach „oben“, auf das nächst höhere Level. In Stresssituationen zeigen jedoch Organisationen und Personen auch durchaus Regressions-tendenzen, die die Werte eines niedrigeren Levels wieder stärker betonen.

So kann ein Unternehmen mit einer in der Tendenz „Grün“ (Gemeinschaft) orientierten Wertelandschaft sich in einer wirtschaftlichen Krise vor die Aufgabe gestellt sehen, wieder stärker auf die Werte von „Orange“ (Leistung) und „Blau“ (Ordnung) zu orientieren. Oder es bemüht sich darum, die Potenziale seiner Synergie, „Gelb“, wertschöpfend zu nutzen.

Die Herausforderung für uns als Berater besteht in einem solchen Fall darin, dem Unternehmen eine passende Veränderungsstrategie zu empfehlen. Drei Fragen stehen im Mittelpunkt:

1. Wie ist mein eigenes Wertesystem entwickelt? Auf welchem Level be- wege ich mich schwerpunktmäßig innerhalb meiner Komfortzone und auf welchem Level be-gebe ich mich in Stresssituationen?
2. Auf welchem Level bewegen sich meine Klienten? Wie kann ich mit diesen Systemen „passend“ interagieren und wie kann ich diese Systeme gewissermaßen „pacen“?
3. Inwieweit sind meine Interventionen auf das Wertesystem meiner Klienten abgestimmt und berücksichtigen den aktuellen Entwicklungsstand ebenso wie die Entwicklungsziele?

Im Kasten auf Seite 46 werden die acht Level des Graves-Modells kurz darstellt und beschrieben. Dabei möchte ich noch einmal betonen, sie stellen keine Wertung der Werte dar. Wertesysteme besitzen einen dynamisch-evolutionären Charakter und können sich an die Umstände anpassen – in alle Richtungen der Entwicklungslinie.

Der zweite Mann auf dem Mond

Clare Graves kam mit seinem Modell nach der „Bedürfnispyramide“ (Maslow) auf den Markt. Damit war die „pole position“ besetzt. Mit der Folge, dass heute noch jeder die Pyramide kennt, aber kaum je einer etwas vom Graves-Modell gehört hat. Doch das atemberaubende Tempo der Veränderungen in unserer sozialen und ökonomischen Welt macht das Thema „Werte“ zum zentralen Hebelpunkt für erfolgreiche Veränderungsprojekte. Es ist der Weg zu tiefer systemischer Einsicht in die Dynamiken menschlichen Schaffens. Es ist ein Weg zu echter, aufrichtiger Wertschätzung, zu Respekt und Toleranz. Und damit ein Weg zu nachhaltiger Wertschöpfung.

Die zentrale Frage, die mir immer wieder in so genannten Change-Projekten, in Teamentwicklungen und Einzelcoachings gestellt wird, lautet: Ist es überhaupt möglich, Werte zu managen und wie soll das gehen?

Die klare Antwort auf diese Frage lautet: Ja! Werte können gezielt verändert bzw. entwickelt werden. Und zwar dann, wenn ich ein klares Verständnis vom Wesen der Werte und ein Bild von den gelebten Werten in einer Organisation habe. Dazu benötige ich als erstes ein Werte-Modell und dann als zweites ein geeignetes Instrument zur Messung der gelebten Werte in der betrachteten Organisation.

Das Modell zum Verständnis des Wesens der Werte und ihrer Dynamiken liefert uns Clare Graves. Von Dr. Egbert Kinds haben wir ein Messinstrument, das WerteProfil™, zur Darstellung der „Wertelandschaft“ einer Organisation erhalten. Damit können in einem einfachen, computergestützten Onlineverfahren die Grundwerte von Mitarbeitern, Führungskräften, Teams und der ganzen Organisation ermittelt werden. Dies geschieht in einem anonymen Profiling, wobei die instrumentelle Anonymität der Fragen es den Teilneh-

Die Graves-Kategorien

1. Stufe – Überleben (Beige)

Sammler und Jäger, Naturzustand, Instinkte, ums Überleben kämpfen, Zweckgemeinschaften
Unternehmensform: Handverkauf von Obdachlosenzeitungen in der U-Bahn

2. Stufe – Identifikation (Purpur)

Stammesleben, Naturgewalten ängstigen, Magie, Geisterbeschwörung, Rituale, Medizinmänner, Götter besänftigen, Tradition und Seniorität
Unternehmensform: Bauernhof, Handwerksbetrieb

3. Stufe – Kraft / Energie (Rot)

Eroberer, Helden, Drauf- und Einzelgänger, Sich in „Szene setzen“, Aggressionen, Faustrecht, Feindseligkeiten, Despotismus
Unternehmensform: Drückerkolonne

4. Stufe – Ordnung (Blau)

Verfassungen, Recht und Ordnung, Regeln, Prozesse, Gesetze, Verträge, Zähmung der Gefühle, Hierarchie und Bürokratie, DIN und ISO
Unternehmensform: Behörde, Fabrik

5. Stufe – Erfolg (Orange)

Kapitalisten, freie Marktwirtschaft, Geld, individueller Erfolg, Gewinne, Zielvereinbarungen, Wettkampf, König Midas-Syndrom, Heuschrecken
Unternehmensform: Investmentbank, Multi-Level-Marketing

6. Stufe – Gemeinschaft (Grün)

Teilen, Team, Gruppe, 68er Bewegung, Menschen entscheiden gemeinsam, Beziehungen antiautoritär, Group Think, Gruppendruck
Unternehmensform: Genossenschaft, Mitarbeiterkollektiv

7. Stufe – Synergie (Gelb)

Systemisches Denken, Grenzerfahrungen, Innovation, Wissen und Lernen, Wahlfreiheit und Flexibilität, Handy und Internet, intellektuelle Arroganz
Unternehmensform: Netzwerkorganisation, Virtuelles Unternehmen

8. Stufe – Nachhaltigkeit

Transpersonal, globales Bewusstsein, Greenpeace, Ökologie, Spiritualität, Al Gore: „Eine unbequeme Wahrheit“
Unternehmensform: Under construction

mern leicht macht, sich über die persönliche Werthaltung offen zu äußern.

Das Werteprofil einer Organisation ergibt sich in der Folge aus der Summe der innerhalb der Organisation erstellten Einzelprofile. Die Fragen beziehen sich zum einen auf die vom Probanden

wahrgenommene „Wertelandschaft“ der Organisation, und zum anderen auf eine vom Probanden als ideal angesehene, gewünschte „Wertelandschaft“ der Organisation.

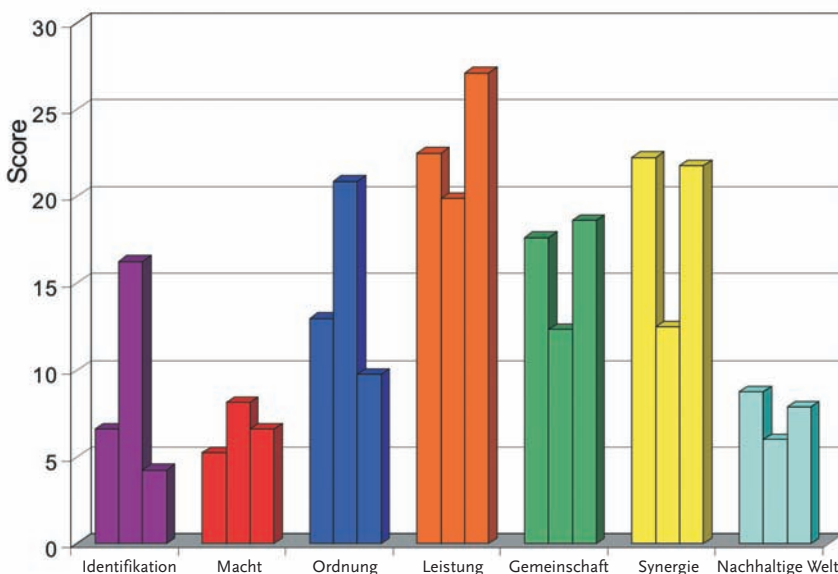
In der Zusammenschau sieht das Resultat wie folgt aus (siehe Grafik):

Fallbeispiel aus der Pharmabranche

In dem oben gezeigten Werteprofil handelt es sich um das Teamprofil einer Gruppe von zehn Managern aus einem mittelständischen deutschen Pharmaunternehmen. Diese Manager verantworten die Produktneuentwicklung des Unternehmens. Sie alle wurden erst jüngst eingestellt mit der Zielstellung, die Produktpalette des Unternehmens zu modernisieren, um die Erträge des Unternehmens mittelfristig zu steigern. Sie wurden über Headhunter gesucht und gelten in der Branche als Experten auf ihren jeweiligen Spezialgebieten.

Das Unternehmen selber hat als inhabergeführter Familienbetrieb eine lange Tradition in der Pharmabranche. In der Vergangenheit wurden wichtige Innovationen verpasst, so dass die Produktpalette des Unternehmens immer geringere Gewinne erbrachte. Zudem läuft in fünf Jahren der Patentschutz für den Hauptumsatzbringer aus. Es wird also dringend ein neuer „Blockbuster“ gebraucht. Diesen soll das Managementteam „Development“ jetzt konzipieren.

Werteprofil, Pharma, MT Development



- 1. Säule = Mittelwert der persönlichen Werte aller Probanden
- 2. Säule = Mittelwert der in der heutigen Organisation wahrgenommenen Werte (Ist-Wertelandschaft)
- 3. Säule = Mittelwert der für eine künftige, ideale Organisation gewünschten Werte

Zum Zeitpunkt der Erstellung des Werteprofiles war das Team in sich zerstritten und lag mit der Unternehmensführung in einem Dauerkonflikt über die Frage, wie die Zielvorgaben zu erreichen sind. Einige Manager waren kurz davor zu kündigen. Der Teamleiter beauftragte den Berater zunächst mit einer klassischen Teamentwicklung. Ziel war es, die Konflikte zu bewältigen und die Arbeitsfähigkeit im Managementteam wieder herzustellen.

Der Berater empfahl dem Team die Erstellung eines Werteprofiles, um eine notwendige Orientierung für den weiteren Prozess zu bekommen. Das brachte für das Team und den Berater folgende Einsichten:

Das Team steht mit seinen persönlichen Werten (Säule 1) und seinen für eine künftige Organisation gewünschten Werten (Säule 3) in fünf Werteklustern im deutlichen Konflikt mit der aktuellen Wertelandschaft des Unternehmens (Säule 2):

Identifikation (purpur): Hier werden die überkommenen Traditionen und Regeln des Familienunternehmens als Belastung und Behinderung für Innovationen empfunden.

Ordnung (blau): Hier sind es die Regularien und Prozesse eines Pharmaunternehmens, die als Belastung und Behinderung für Innovationen empfunden werden.

Leistung (orange): Hier empfinden die Manager eine zu geringe Leistungsorientierung im Unternehmen.

Gemeinschaft (grün): Hier wird ein Mangel an Sinn für vor allem interdisziplinäre Zusammenarbeit im Unternehmen zum Ausdruck gebracht.

Synergie (gelb): In diesem Wertekuster wird deutlich, dass die Beteiligten

das Gefühl haben, ihre kreative und innovative Kompetenz nicht leben zu können.

Lösungsansätze in der Teamentwicklung

Das Team entschloss sich im Entwicklungsprozess zu folgendem Vorgehen:

Identifikation (purpur): Versöhnungsrituale mit der Tradition des Unternehmens.

Ordnung (blau): Aufsetzen von Initiativen und Projekten zusammen mit anderen Unternehmensbereichen zur Vereinfachung der internen Regularien und Arbeitsabläufe, z.B. Entschlackungskur für das Organisationshandbuch.

Leistung (orange): Das Team beschloss, sich selber zu belohnen und zu feiern! Und die Ergebnisse und Erfolge seiner Arbeit breit im Unternehmen zu kommunizieren.

Gemeinschaft (grün): Gezielt wurden Initiativen und Projekte mit anderen Unternehmensbereichen entwickelt und Mitarbeiter eingeladen, sich daran zu beteiligen.

Synergie (gelb): Auf Anregung des Teams begann die Unternehmensführung den Innovationsprozess im Unternehmen zu modernisieren und Gestaltungsspielräume für die Mitarbeiter zu schaffen (siehe „Blau“).

Mit diesem Werteprofil bekam das Managementteam konkrete Hinweise auf die Quellen seiner Konflikte mit dem Unternehmen und dessen Kultur und konnte die Lösung dieser Herausforderungen gezielt und selbstständig angehen. Nach nunmehr drei Jahren sind immer noch alle zehn Manager im Unternehmen erfolgreich tätig und erste innovative Präparate stehen kurz vor der Markteinführung.



Hans-Jörg Schumacher, Jahrgang 1958, ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung „Die WerteManager“.