

# Trainer Kontakt-Brief

www.trainertreffen.de

Nr. 63 Juli - September 2008

Trainertreffen Deutschland • Tel. 05121-265336 • redaktion@trainertreffen.de • ISSN 1864-2519

## Inhalt

- 2 **Editorial**
- 3 **TT-News**
- 7 **DVWO-News:**  
Dr. Uwe Genz:  
Was gibt es Neues im DVWO?  
Helga Scholz:  
Fördermittel mit dem Sonderprogramm:  
WeGebAU der Bundesagentur für Arbeit
- 7 **FWW-News:** Klaus Dannenberg  
2. Bad Emstaler Wertekongress:  
Werteorientierte Unternehmensführung
- 8 **Kongressbericht:** Bernhard S. Laukamp  
2. Bad Emstaler Werte-Kongress
- 9 **Selbstmanagement:** Brigitte Jahn  
Der tägliche Posteingang
- 10 **Strategie:** Thomas Ruf  
Mehr Ruhe und Gelassenheit im Trainer- und Berateralltag ab 50
- 11 **Professionalisierung:** Kaj-Arne Hennig  
Trainings aus Sicht einer Führungskraft
- 13 **Psycho-Physiognomik:** Marc Grewohl  
Körpersprache richtig(er) übersetzen
- 14 **Trainingsthemen:** Joachim Zischke  
Wissensmanagement:  
Eine Chance für Trainer?
- 15 **Werkzeuge:** Harald Groß  
Munterrichtsmethoden®: Aktivierende  
Lehrmethoden für die Seminarpraxis
- 16 **EDV für Trainer:** Werner Vetter  
Übertragen Sie Ihre Daten sicher
- 17 **TT-Partner-Hotels**
- 18 **TT-Service-Partner**
- 21 **TRAINERversorgung:** Edit Frater  
Wenn die Stimme versagt...  
2. Umfrage „Rente bei Berufsunfähigkeit“
- 22 **OE:** Peter M. Jancsary und Falko E. P. Wilms  
... kommunikative Begegnungen
- 23 **Pinwand:** Suche & Biete, Impressum
- 25 **Trainer-Knigge:** Katrin Seifert  
Duzen anbieten oder ablehnen?
- 27 **GABAL-Verlags-News**
- 28 **Trainerliteratur**
- 30 **Test-Center:** Heinz Kraft  
SeminarDesigner® 2008 Professional
- 31 **OE:** Marion Lockert  
Gefahr durch vergiftete Aufträge
- 32 **Werkzeuge:** Brigitte Seibold  
Bilder geben Impulse
- 33 **Fortbildungs-Kalender für Weiterbildner**



## Das Graves Modell Dynamisch evolutionäre Werteentwicklung

Hans-Jörg Schumacher

„Fische erkennen als letzte das Wasser“ bemerkte Albert Einstein sehr treffend im Angesicht der Verständnislosigkeit des Publikums ob seiner Relativitätstheorie. Um nicht weniger geht es bei unserem Verständnis des Themas unserer Zeit: „Werte“! Keine politische Rede, keine Diskussionsrunde ohne den einen oder anderen 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 Beitrag zur Klärung wird damit nicht geliefert – im Gegenteil. Die Verwirrung rund um dieses Thema steigt von Talkshow zu Talkshow und hinterlässt vermutlich bei allen Beteiligten, Gästen wie Zuschauern, ein Gefühl der Rat- und Hilflosigkeit. Unterstützung bei der Lösung der dringlichsten gesellschaftspolitischen Herausforderungen bekommen wir so auf keinen Fall! Aufklärung im besten Sinne des Wortes und seiner Geschichte tut Not.

Stellen wir also das Thema von den Füßen auf den Kopf, schütteln es kräftig durch und setzen alles neu zusammen! Denn 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.

Claire Graves hat uns ein Modell geliefert mit dem es uns Möglich sein wird, die uns umgebenden Wertelandschaften zu erkennen, zu beschreiben und wo nötig auch zu verändern. Auf einen Blick wird uns klar, was unter „sozialer Gerechtigkeit“ aus den unterschiedlichen Perspektiven zu verstehen ist, und aus welchem Wertesystem heraus Klaus Zumwinkel kongruent gehandelt hat – in der Lichtenstein-, wie auch bei der aktuellen Telekomaffäre.

### Das Modell der Werte nach Claire Graves

Wer war Claire Graves? Er war ein Zeitgenosse und kollegialer Freund Abraham Maslows (Bedürfnispyramide) und stand am Beginn seiner beruflichen Karriere als Psychologin am Union College in Schenectady, New York vor der zentralen Frage, mit welchem Forschungsthema er sich in der

Zukunft einen Namen machen sollte. Nach einigen Jahren des Überlegens und Suchens fand er sein Thema: Er stellte die Psychologie von „gesunden“ Menschen in den Fokus seiner Forschung. Was heute simpel klingt, kam im Amerika der späten 50ziger und frühen 60ziger einem Paradigmawechsel gleich. Denn bis zu diesem Zeitpunkt hatte die psychologische Forschung hauptsächlich den „kranken“ Geist untersucht, erforscht und beschrieben.

Graves gelang es schnell, ein neues Forschungsgebiet zu beschreiben und erste Ergebnisse zu erzielen. Das Individuum und seine Lebensumstände im Blick, stieß Graves rasch auf Gesetzmäßigkeiten im Handeln von Personen, Teams und Organisationen, die es ihm erlaubten, ein komplexes Modell der zum Handeln führenden Antriebskräfte zu entwickeln und zu beschreiben – eben das Graves Modell. Als Hauptantriebskräfte des Menschen identifizierte Graves die „Werte“ eines Menschen und die der Kultur seines Umfeldes.

Dieses Modell wurde noch zu Lebzeiten von Claire 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.

### Das Modell

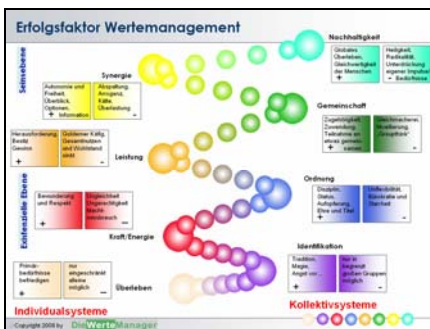
Das Graves Modell baut in seinem Kern auf den unterschiedlichen Entwicklungsstufen der Evolution von Menschen, Teams und Organisationen auf. Dafür interviewte und untersuchte Claire Graves zunächst seine

Studenten in Bezug auf deren unterschiedliche, situative und soziale Lebensbedingungen.

Graves bewertet in seiner Arbeit keine Werte, sondern beschreibt sie viel mehr in ihrer „Passung“ zu Strategien und Handlungen seiner Studenten in speziellen 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 auch verhindern), sich in und an eine verändernde Umwelt anzupassen und in dieser erfolgreich zu interagieren. (Wie viel Sendezeit ließe sich einsparen, würden die Gäste einer Talkrunde allein dieses Graves Axiom beherzigen!)

Weiter beschreibt Graves ein dynamisches Wertemodell, dass für den Einzelnen, sein Team und seine Organisation 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“.



Werte-Helix des Graves-Modells

Nach Graves lassen sich Wertesysteme als Reaktion auf bestimmte Lebensbedingungen in einer bestimmten Umwelt verstehen. Diese Wertesysteme unterscheiden sich voneinander in ihrer Komplexität des Handlungsrahmens, der Lernfähigkeit und des Lernstiles, der Veränderungsbereitschaft und auch des Führungsverhaltens 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.

### 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 (Chance to)

Ausgehend vom Prinzip der „Passung“ entwickelt sich nach Graves jedes System bis zu einer Entwicklungsstufe und einem Komplexitäts- und Reifegrad seines Wertesystems, welches eine ideale „Passung“ an die Rahmenbedingungen darstellt. Jedes System 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 Regressionstendenzen, die Werte eines niedrigeren Levels wieder stärker betonen.

So kann ein Unternehmen mit einer in der Tendenz „Grün - Gemeinschaft“ orientierten Wertlandschaft in einer wirtschaftlichen Krise sich wieder stärker auf die Werte von „Orange - Leistung“ und „Blau - Ordnung“ orientieren (müssen!). Oder aber dieses Unternehmen bemüht sich darum, die Potentiale seines „Synergie - Gelbs“ wertschöpfend zu nutzen. Beide Entwicklungswege sind prinzipiell möglich und erfordern jeder eine spezielle Veränderungsstrategie.

### Die Graves-Kategorien

Ein kurzer Überblick über 8 Stufen

#### 1. Stufe – Überleben (Beige)

Sammler und Jäger, Naturzustand, Instinkte, ums Überleben kämpfen, Zweckgemeinschaften. Unternehmensform: Leergutsammler in unseren Städten, Straßenhändler in der 3. Welt.

#### 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, Feinseligkeiten, Despotismus. Unternehmensform: Direktvertrieb an der Haustür, Schneeballsysteme.

#### 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, Heuschreckens. Unternehmensform: Öl-Multi, Investmentbank, Multi-Level-Marketing.

#### 6. Stufe – Gemeinschaft (Grün)

Teilen, Team, Gruppe, 68iger Bewegung, Menschen und Beziehungen, gemeinsam entscheiden, antiautoritär, Group Think, Gruppendruck. Unternehmensform: Genossenschaft, Mitarbeiterkollektiv, viele NGO's.

#### 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, Green Peace, Ökologie, Spiritualität, Al Gore „Eine unbequeme Wahrheit“. Unternehmensform: Under construction.

Die Herausforderung für uns als Berater besteht in einem solchen Fall darin, uns „passend“ zu verhalten und zu agieren, und so gemeinsam mit dem Unternehmen eine geeignete Veränderungsstrategie zu erarbeiten. Dies erfordert eine intensive Auseinandersetzung mit dem Klientensystem bei der drei Fragen im Mittelpunkt stehen:

1. Wie ist mein eigenes Wertesystem entwickelt? Auf welchem Level bewege ich mich schwerpunktmäßig innerhalb meiner Komfortzone und auf welches Level 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 pacen?
3. In wie weit sind meine Interventionen auf das Wertesystem meiner Klienten abgestimmt und berücksichtigen den aktuellen Entwicklungsstand ebenso wie die Entwicklungsziele?

Im Rahmen werden die 8 Level des Graves Modells kurz dargestellt und beschrieben. Ich möchte noch einmal zu betonen, dass Werte nicht zu „werten“, sondern dass sie vielmehr in einer konkreten Situation unterschiedlich entwickelt sind und damit mehr oder weniger zu einer bestimmten Herausforderung im Sein „passen“. Meine Erfahrungen bestätigen, dass Wertesysteme einen dynamisch evolutionären Charakter haben und sich an sich verändernde Umstände anpassen können – in alle Richtungen der Entwicklungslinie.

### Wer war der zweite Mann auf dem Mond?

Clare W. Graves kam mit seinem Modell nach der „Bedürfnispyramide“ 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 Hebel 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.

Claire Graves gibt uns mit seinem Wertemodell die Möglichkeit zu verstehen – so zu sagen „das Wasser zu erkennen“ – und die Chancen zu nutzen, die sich mit dem Thema „Werte“ und ihrer proaktiven Veränderung verbinden. Wertediskussionen bei Anne Will sind ab diesem Moment vor allem eins: Realsatire!

**Hans-Jörg Schumacher**, Jahrg. 1958, ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung „Die WerteManager“. Seine Karriere begann er vor über 25 Jahren als Verkäufer im Innen- und Außendienst, auch auf internationaler Ebene. 1995 gründete er seine erste Trainingsfirma Schumacher! consulting • coaching • training und veranstaltete seitdem von ihm auf der Basis des NLP, der Transaktionsanalyse und der Wertetheorie von Claire Graves weiterentwickelte Verkaufs- und Führungskräfte trainings. Schwerpunkt seiner Arbeit ist dabei neben der Vermittlung von innovativen und effektiven Erfolgsstrategien die Entwicklung sozialer Kompetenz und emotionaler Intelligenz.

**Die WerteManager**  
**Hans-Jörg Schumacher**  
**Checkpoint Charlie**  
**Friedrichstr. 50, D-10117 Berlin**  
**Tel. 030-20659435, Tel. 0177-8241848**  
**info@die-wertemanager.de**  
**www.die-wertemanager.de**