

## ***Das Entwicklungsmodell nach Clare W. Graves***

***von Dipl.-Psych. Ralph Köbler***

© März 2007

Publiziert in

### ***TRIGOS – CSR rechnet sich***

ein Projekt im Rahmen von

„FABRIK DER ZUKUNFT“

eine Initiative des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie (BMVIT) und der Forschungsförderungsgesellschaft (FFG)  
[www.fabrikderzukunft.at](http://www.fabrikderzukunft.at)

## ***4.6. Entwicklungsmodell nach Graves***

In diesem Kapitel wird ein psychologisches Werteentwicklungsmodell und seine Anwendung in der Einordnung von CSR in die strategische Unternehmensführung vorgestellt.<sup>1</sup> Das Ziel dieses Kapitels liegt darin, die CSR-Sicht für die strategische Unternehmensführung zu erweitern und die als relevant genannten CSR-Effekte wie Vorreiterfunktion, Mitarbeitermotivation und Arbeitgeber-Attraktivität greifbarer zu gestalten. Dazu wird das Graves-Werteentwicklungsmodell zuerst erläutert und danach zu den CSR-Themen in Beziehung gesetzt. Abschließend werden konkrete Anwendungen des Modells für die strategische Unternehmensführung diskutiert.

### ***4.6.1. Die Neuropsychologie der Werte***

Das Gravesmodell ist benannt nach Clare W. Graves (1914-1986), einen ehemaligen Professor für Psychologie am Union College, Schenectady, N.Y., USA. Clare Graves war ein Kollege des berühmten Motivationsforschers Abraham Maslow und er entwickelte seine Theorie in direktem Bezug zu Maslow's Arbeiten in den 50-er Jahren des letzten Jahrhunderts. Clare Graves hatte direkten persönlichen Kontakt zu Abraham Maslow, der in den Diskussionen mit Clare Graves das Graves-Modell als Weiterentwicklung seiner Bedürfnispyramide reflektierte. Erst 1996 haben zwei Schüler von Clare Graves, Don Edward Beck und Christopher C. Cowan, das Gravesmodell in modernisierter Form publiziert (Beck/Cowan 1996).. Don Edward Beck war ein Hauptberater von Nelson Mandela und begleitete die Transformation in Südafrika mit Hilfe des Gravesmodells. Leider publizierte Clare Graves selbst kein Buch, aber ab 1959 zahlreiche Fachveröffentlichungen (z.B. Graves 1967, 1965). In den 70er, 80er und 90er Jahren wurden die Forschungsdaten von Clare Graves

---

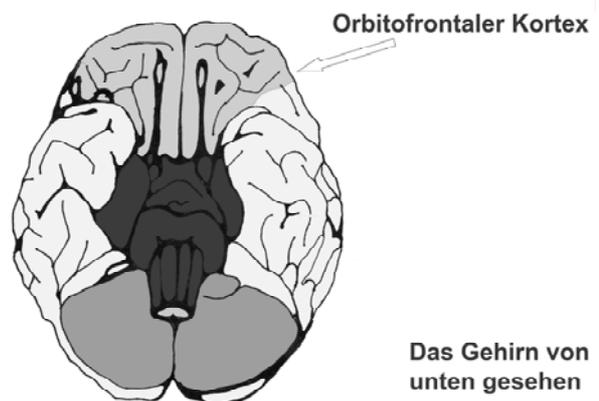
durch zahlreiche wissenschaftliche Arbeiten weiter abgesichert (z.B. Ann Evans 1979, William R. Lee 1999, Wee Leung Lee 1983).

Clare Graves nannte sein Modell „das sich entfaltende, zyklische, doppelspiralförmige Modell der menschlichen biopsychologischen Reifeentwicklung“ (The Emergent, Cyclical, Double-Helix Model of Adult Biopsychological Systems Development). Dies ist zugegebenermaßen kein „praktischer“ Titel. Auf den Punkt gebracht geht es im Gravesmodell um Folgendes:

- Graves entwarf ein Entwicklungsmodell für die Entfaltung der Persönlichkeit und für die Evolution von Kulturen und Organisationen
- Er erweiterte die Theorien von Abraham Maslow (Motivationspyramide) und Carl Rogers (Selbstaktualisierungstendenz)
- Zentraler Ausgangspunkt seiner Betrachtung war die Motivation, die von Werten repräsentiert wird und die Evolution dieser inneren Wertesysteme

Werte sind hier nicht als schöngeistige Prinzipien im Sinne einer philosophischen Wertediskussion zu verstehen, sondern als neuropsychologisch vorhandene, hochwirksame Motivatoren für bewusstes und unbewusstes menschliches Verhalten. Einfach ausgedrückt sind Werte das, was uns wichtig ist. Werte motivieren uns. Werte können bewusst oder unbewusst wirken. Seit dem Tod von Clare Graves hat sich in der Neuropsychologie viel getan. In den letzten 10 bis 15 Jahren sind in den Neurowissenschaften durch neue bildgebende Verfahren revolutionäre Erkenntnisprünge gelungen. Vieles was Clare Graves über die Bedeutung der Werte als zentrale Motivationsmodulatoren annahm, ist heute neurowissenschaftlich bereits bewiesen.

Die Neuropsychologie der Werte ist untrennbar mit Motivation und Emotion verbunden. Werte, Strategie- und Zielbildung sind Funktionen des vorderen Stirnhirns (frontaler Kortex). Ein spezieller Teil des Stirnhirns (der orbitofrontalen Kortex) dient der Bewertung von Erfahrungen und äußeren Objekten. Für diese Bewertungsfunktion ist dieser Teil des Stirnhirns besonders intensiv mit dem limbischen System im Innern des Gehirns verbunden. Aus tausenden von Bewertungserfahrungen entstehen hier die neuropsychologischen Repräsentationen von Werten. Dadurch wissen Menschen, was Ihnen im Leben wichtig ist. Da Werte aus der Generalisierung von Bewertungserfahrungen entstanden sind, haben Werte immer auch einen Kontextbezug. Daher können Menschen im Kontext der Arbeit andere Werte wichtig sein als z.B. im Kontext des Privatlebens. Die im orbitofrontalen Stirnhirn repräsentierten Werte interagieren direkt mit den Emotionen im limbischen Zwischenhirn. Das limbische System in den Tiefen des Gehirns hat eine wichtige Bedeutung im Erleben von Emotionen und für das Gedächtnis. Es verarbeitet die Wahrnehmung, setzt diese mit erinnerten Episoden in Verbindung und aktiviert Gefühlsbewertungen. Wenn durch aktuelle Situationen oder Vorstellungen negative Erlebnisse der Vergangenheit aktiviert werden, dann wird das WegVon-



Motivationssystem (Spitzer 2002) aktiviert: Angstbesetzte oder ablehnende Gefühle aktivieren Vermeidungs- bzw. Fluchtverhalten oder Kampf- bzw. Problemlöseverhalten. Bei positiven Situationen, die besser als erwartet sind, oder bei anregenden Vorstellungen wird das HinZu-Motivationssystem (Spitzer 2002) aktiviert. Such- und Belohnungssysteme erzeugen in diesem Fall über Neurohormone gute Laune, Interesse und Aufmerksamkeit.

Im Stirnhirn laufen also Emotionen, Wissen über die äußere Welt mit den Werterepräsentationen zusammen. Werte sind damit die zentralen Motivationsmodulatoren. Im Stirnhirn werden Entscheidungen gefällt und über Vorstellungen (Zielbilder, Problembilder, beide oft unbewußt) wird die Motivationsenergie der Emotionen kanalisiert und in Strategien, Ziele und Handlung umgesetzt.

#### 4.6.2. Die kulturelle Entwicklung der Werte

Durch den Prozess der Sozialisierung und durch familiäre Beziehungen (Bauer 2005) wirken kollektive Wertesysteme einer Gesellschaft auch auf Organisationen und Einzelpersonen. Menschen erlernen Bewertungen in der familiären und sozialen Gemeinschaft. Die individuelle Werteentwicklung interagiert stark mit den systemischen und familiären Wertesystemen. **Die Evolution arbeitet nach einem bewährten Grund-Prinzip: Funktionierende Systeme werden übernommen und ausgebaut.** Dieses Grundprinzip ist z.B. im strukturellen Aufbau des Gehirns sichtbar. Das menschliche Stammhirn in seiner jetzigen Struktur gab es schon viele hundert Millionen Jahre früher bei einfachen Reptilien, lange bevor es die ersten Menschen gab. Als nächstes entwickelte sich bei den frühen Säugetieren das heutige Zwischenhirn mit den Bereichen, die heute funktionell zum limbischen System zusammengefasst werden. Erst dann entwickelte sich das Großhirn. Alte Systeme blieben aktiv und neue Systeme wurden den alten System „übergestülpt“. Dieses evolutionäre Grundprinzip postulierte Clare Graves auch für die Werteentwicklung. Wertesysteme haben sich in der Menschheitsgeschichte evolutionär so weiterentwickelt, dass moderne Wertesysteme immer auch die älteren Wertesysteme mit einschließen. So sind im heutigen Menschen verschiedene Wertesysteme aktiv, die aus unterschiedlichen Entwicklungsphasen der Menschheit stammen:

- In frühen Kulturen (z.B. Steinzeit) war die Motivation von unmittelbaren Überlebens-Werten wie Nahrung, Unterkunft, Wärme, etc. geprägt.
- In späteren Zeiten war die Sicherheit eines Stammes ein zentraler Motivator.
- In weiterer Folge entwickelten sich komplexere Gesellschaften mit ihren Regeln und Gesetzen. Nun bestimmten andere Werte die Motivation.

Clare Graves beschreibt die Phasen dieser evolutionären Werte-Entwicklung in einem Wertemetamodell:

- Graves beschrieb acht Werteklassen. Das System ist nach oben hin offen, d.h. Graves lässt die Möglichkeit zu, dass es noch höhere Werteklassen gibt als die Acht, die er beschrieben hat.
- Jede Werteklasse fasst verschiedene Werte zusammen. Überdies besteht eine Werteklasse zusätzlich aus einer bestimmten Weltsicht mit bestimmten

Glaubensvorstellungen und einer für diese Werteklasse typischen Selbstwahrnehmung.

- Clare Graves beschreibt Werte-Systeme als die Art und Weise, wie Menschen die Welt erleben und sich motivieren. Es geht um das „Wie“ und nicht um das „Was“, d.h. die Werteebenen beziehen sich auf die Struktur des Denkens und nicht auf die spezifischen Inhalte des Denkens. Beispiel: Fundamentales Christentum und fundamentaler Islam denken unterschiedlich vom Inhalt, aber gleich in der Struktur (Werte-Metaprogramm), d.h. sie sind beide ein Ausdruck derselben Graves-Wertestufe.
- Clare Graves hat die Stufen ursprünglich nicht mit Nummern, sondern mit neutralen Buchstabencodes bezeichnet. Die Benutzung von Nummern erfolgt hier unter dem ausdrücklichen Hinweis, dass die Nummerierung keine Wertung im Sinne von „Graves7 ist höherwertiger und besser als Graves5“ ist. Die Nummerierung dient lediglich der Ordnung einer Entwicklungsreihenfolge. Jede Graves-Ebene hat ihre eigenen Stärken und Schwächen.

Wichtig ist vorab zu verstehen, dass die Werteklassen ein sich evolutionär entwickelndes System bilden, wobei die ungeraden Graves-Ebenen 1,3,5,7 die individuumsorientierten Werte beinhalten und die geraden Graves-Ebenen 2,4,6,8 die gruppenorientierten Graves-Ebenen beschreiben. Clare Graves postuliert, dass sich die Werteentwicklung einer Kultur, einer Organisation und eines Menschen den Wechselweg zwischen individuumsorientierten und gruppenorientierten Werteebenen nimmt. Aus diesem Grund nannte Clare Graves sein Modell „das sich entfaltende, zyklische, doppelspiralförmige Modell der menschlichen biopsychologischen Reifeentwicklung“.

#### **4.6.3. Graves 1 – „Überleben“ - individuumsorientiert**

Das erste Wertesystem stammt aus der Zeit der Steinzeitmenschen, der Zeit der Jäger und Sammler. Elementare Überlebenswerte haben Vorrang:

- z.B. Nahrung, Wasser, Wärme, Sex und Unterkunft

Das Leben ist hier reine Anpassung an die Natur. Die Sinne (sehen, hören, fühlen, riechen, schmecken) sind viel schärfer als im modernen „Denk-Menschen“. Das eigene Selbst wird nur schwach wahrgenommen, die ganze Aufmerksamkeit liegt nach Außen auf der sinnlichen Wahrnehmung. Menschen bilden lose Gruppen. Der Überlebenskampf ist im Zentrum des Zusammenschlusses. Die Gruppenbindungen sind hier eher locker. Das Verhalten basiert auf einfachen Reiz-Reaktions-Schemas. Es gibt in der modernen Welt keine Kulturen mehr, die in Graves1 ihre Hauptzentrierung haben. Wenn Graves1-Werte dominant werden (z.B. bei Massenpanik und bei extremer Altersverwirrtheit), sprechen wir psychologisch von Regression. Aber auch in Extremsituationen und in Lebenskrisen können Graves1 – Werte zu Hauptmotivatoren werden. Positiv integriert im heutigen Menschen bewirken Graves1-Werte, dass der Körper und seine Bedürfnisse bewusst wahrgenommen werden und jedem die eigene Gesundheit wichtig ist: Bewegung, Kontakt zur Natur, etc. (Nielsen, 2006).

#### **4.6.4. Graves 2 – „Sicherheit und Identifikation“ - gruppenorientiert**

Die Entwicklung führt die menschliche Rasse weiter in die Erfahrung des Stammes-Lebens. Der Mensch ordnet sich dem Stamm und dem Häuptling unter und bekommt

Sicherheit. Auch die Ältesten, die weisen Frauen, Schamanen & Medizinmänner werden geehrt. Nun kann er z.B. ruhig schlafen und andere wachen. Als Ausgleich setzt er/sie sich voll für den Stamm ein und identifiziert sich mit ihm. Dies gibt ihm/ihr zum ersten Mal eine sozial-basierte Identität. Sicherheit und Identifikation sind so die wichtigsten Graves2-Werte. Zum ersten Mal erweitert sich die individuelle Zeitachse um die Vergangenheit. Auf der Graves1–Ebene lebte der Mensch in der Gegenwart. Im Graves2-Weltmodell hat der Stamm eine Vergangenheit. Die Ahnen gehören zur Identität eines Stammes und indem diese geehrt werden, wird die Identifikation und Einheit des Stammes gestärkt. Am Körper werden äußerlich sichtbare Zeichen getragen, die die Zugehörigkeit zum Stamm signalisieren.

In modernen Organisationen bildet das Graves2–Wertesystem die Motivationsebene der Identifikation und Zugehörigkeit. Größe und Bekanntheit einer Organisation bzw. ihr Image in der Öffentlichkeit sind für die Karriereplanung ein wichtiges Auswahlkriterium. Nach den Ergebnissen einer jährlich durchgeführten Studie im Wall Street Journal ist „Größe und Art der Organisation“ (Graves2 und Graves3) bei Managern das wichtigste Auswahlkriterium.

Folgende Graves2-Werte sind relevant:

- Sicherheit, Bindung, sich "Zuhause" fühlen, Rituale bewahren, Treue zur Organisation, Teil der Gruppe sein, dazugehören, das Prinzip der Ältesten / Seniorität, Vergangenheitsorientierung, Stolz auf die Organisation sein, Nationalismus, örtliche Gebundenheit, Treue zu den Wurzeln, „gemeinsam sind wir stark“

In Organisationen mit starker Graves2-Ebene laufen alle Entscheidungen und Informationen über den „Häuptling“. Innovationen haben es schwer, „da die Ahnen geehrt werden“.

Schätzungsweise 10% der erwachsenen, westeuropäischen Bevölkerung sind hauptsächlich in Graves2-Werten zentriert. In anderen Regionen auf der Erde sind Graves2-Werte noch wesentlich stärker ausgeprägt. Menschen mit einer starken Graves2-Zentrierung leben eine starke Identifikation mit der Gruppe/dem Clan oder der Volksgemeinschaft. Als Einzelpersonen haben sie in der Pubertät oft keine Loslösung von den „Familienhäuptlingen“ durchlebt.

Sind die Graves2-Anteile konstruktiv in eine reife Persönlichkeit integriert, ist der Mensch loyal und vertrauenswürdig. Er/Sie ist stolz auf seine/ihre Firma und hat einen ausgeprägten Sinn für Familie und Zusammenhalt.

#### **4.6.5. Graves 3 – „Macht und Kraft“ – individuumsorientiert**

Hier entwickelt der Mensch erstmals ein individuelles Selbst. Das Selbst befreit sich aus der Identifikation mit der Gruppe und drückt sich impulsiv und egozentrisch aus

Dies ist die Werteebene der Helden, Ritter und Cowboys. Wichtige Werte sind:

- Stärke, Ehre, Mut, Macht, Respekt bekommen, cool sein, unnachgiebig sein, Durchsetzungsvermögen, den „Kick“ suchen

Die Schattenseiten dieser Werteebene sind:

- Andere ausnützen, sich rücksichtslos nehmen, „teile und herrsche“

Wenn Menschen in Graves3 zentriert sind denken sie: „Die Welt ist rau und hart. Nur der Stärkste überlebt“. Durch diese Weltsicht verhalten sie sich oft hart, aggressiv und gewissenlos. Heutige Beispiele sind z.B. Street Gangs und diktatorische Gesellschaften. Rap Music oder Hard Rock sind Kunstformen mit starkem Graves3-Ausdruck, wobei der künstlerische Ausdruck die Kraft der Graves3-Ebene oft sehr produktiv kanalisieren kann. Menschen mit starken, aber durch höhere Werte balancierten, Graves3-Anteilen sind sehr proaktiv und ergreifen schnell die Initiative. Verkäufer benötigen einen starken Graves-3-Anteil, um sich im Markt zu behaupten. Auch Führungskräfte benötigen eine Umsetzungskraft, um als Vorbilder akzeptiert zu werden. Für Menschen, die hauptsächlich in Graves3 zentriert sind, ist Ansehen und Status sehr wichtig. Sie wollen als stark und mächtig gesehen werden. Gesichtsverlust und Schande vermeiden sie vehement.

Schätzungsweise 15% der erwachsenen, westeuropäischen Bevölkerung sind hauptsächlich in Graves3-Werten zentriert. In anderen Kulturen ist diese Werteebene teilweise noch sehr dominant.

Organisationen mit Graves3-Zentrierung sind Imperien, die machtorientiert geleitet werden. Hier bestimmt Stärke das Beziehungsgefüge. Gesetze und Regeln werden nicht wirklich anerkannt. Es gilt das Faustrecht, das Recht des Stärkeren. Sind die Graves3-Anteile konstruktiv in eine reife Persönlichkeit integriert, lebt der Mensch innovativ, proaktiv, kraftvoll und lebendig. Der Fokus liegt auf einer Gegenwartsorientierung und es geht um sinnlich wahrnehmbare Dinge (dem Sensing bzw. Wahrnehmer-Stil nach Jung 1921) und nicht um Ideen und Konzepte.

#### **4.6.6. Graves 4 – „Ordnung und Autorität“ - gruppenorientiert**

Wie bekommt man Kontrolle über Raufbolde und Cowboys? Hier entwickelt in der Menschheitsevolution die Gesellschaft nun erstmals allgemeingültige Regeln und Gesetze. Der Einzelne glaubt an Gerechtigkeit und an die von der Gesellschaft akzeptierten Autoritäten, so dass Recht und Ordnung hergestellt und die Cowboys gezähmt werden. Das Faustrecht wird durch ein allgemeingültiges Regel- und Gesetzeswerk ersetzt. Wichtige Werte dieser Ebene sind:

- Wahrheit, Gerechtigkeit, Genauigkeit, Ehrlichkeit, Gründlichkeit, Kontrolle, Disziplin, Gehorsam, Zuverlässigkeit, Ordnung, Loyalität, Stabilität, Klarheit, Struktur, Gewissheit, Pflicht

Hier gibt es zum ersten Mal den Staat, der für die Familien und den Einzelnen Struktur, Ordnung und Rechtsicherheit herstellt. Der Mensch ordnet sich der Autorität des Staates unter. Seine Pflichterfüllung verspricht ihm späteren Gewinn.

In Unternehmen bildet die Graves4-Werteebene die Grundlage für Organisation und Ordnung. Klar definierte Prozesse, eine funktionierende Buchhaltung, ein effektives Controlling, eine gute Qualitätssicherung sind die positiven Seiten gesunder Graves4-Integration. Der Arbeitsstil ist prozedural, detailorientiert und problemvermeidend.

Nachteile einer Graves4-Übergewichtung für Organisationen sind: Überhand nehmende Bürokratie und Berichtswesen, ausgeprägte Hierarchien und lange Entscheidungswege. Entscheidungen werden durch Zuständigkeiten der richtigen

hierarchischen Ebene getroffen. Personen mit der geeigneten Kompetenz werden in die Entscheidungen oft nicht mit einbezogen.

Beispiele für „4er-Gesellschaften“ sind: Puritanisches Amerika, preußische Disziplin, konfuzianisches China, religiöser Fundamentalismus (z.B. Christentum und Islam). Die Schattenseiten des Graves4-Weltbilds: Die Welt wird in gut und böse aufgeteilt. Die eigene Weltsicht wird als absolute Wahrheit gesehen. Das Prinzip Schuld wird etabliert. Schuldsuche ist eine Hauptbeschäftigung bei Problemen. Denn Menschen „lernen ja durch Bestrafung“.

Menschen mit einer Graves4-Zentrierung glauben an ihre Werte und finden so Sinn und Struktur in ihrem Leben. Manchmal verbreiten sie missionarisch diese „tieferen Wahrheiten“. Sie leben in einer Lebensphilosophie, die oft als „naiver Realismus“ bezeichnet wird: Sie erkennen nicht, dass „ihre“ Wahrheit eine subjektive Weltsicht ist. Daher sind sie in Konflikten oft sehr intolerant. Auf gesellschaftlicher Ebene drohen hier „Glaubenskriege“. Bricht der Krieg real aus, kommt es zu einer kollektiven Regression auf die Graves 3 -Ebene.

Sind die Graves4-Anteile konstruktiv in eine reife Persönlichkeit integriert, hat die Person Stabilität und Verantwortungsbewusstsein. Sie ist pflichtbewusst, setzt sich für Recht, Ordnung und das Allgemeinwohl ein, ist gut organisiert und systematisch in ihrem Vorgehen.

Schätzungsweise 30% der erwachsenen westeuropäischen Bevölkerung sind heutzutage hauptsächlich in Graves4-Werten zentriert. Noch in der Mitte des 20. Jahrhunderts waren die Graves4-Werte die zentralen Werte der westeuropäischen Gesellschaften. Hunderttausende von Beratungsunternehmen haben seit der Mitte des letzten Jahrhunderts daran gearbeitet, dass sich Millionen von Unternehmen und Organisationen von einer Graves4-Zentrierung in höhere Graves-Ebenen weiterentwickeln.

#### **4.6.7. Graves 5 – „Leistung und Gewinn“ - individuumorientiert**

Die Graves4-Ebene sammelt und integriert die Kraft der Graves3-Ebene und bildet so den Katalysator für die Entfaltung der Graves5-Ebene. Der Einzelne erkennt den Sinn von Recht und Ordnung an und beginnt nun gleichzeitig nach persönlichem Erfolg zu streben. Er sieht die Welt voller Möglichkeiten und Chancen. Regeln und Gesetze werden „zielorientiert interpretiert“ und teilweise gebogen. Trotzdem werden Gesetze und Regeln grundsätzlich akzeptiert, denn in der Evolution der Werte werden immer alle früheren Werteebenen integriert. Deswegen ist es wichtig, z.B. in Change-Prozessen die Werteentwicklung nicht zu forcieren, denn wenn die unteren Werteebenen nicht voll gelebt und integriert werden, fehlt es später an Halt und „Fundament“. Wichtige Werte der Graves5 – Ebene sind:

- Erfolg, unternehmerisches Denken, Herausforderung, Wohlstand, Gewinn, Ziel- und Ergebnisorientierung, „Der Beste sein“, Wachstum, ausgezeichnete Leistungen, Wettbewerb, Belohnung, „größer & besser“

Menschen mit einer Graves5-Zentrierung möchten sich mit anderen messen und zeigen, dass sie mehr als andere können. Sie möchten gesellschaftlich weiterkommen, sind karriereorientiert und streben Erfolg und Wohlstand an. Mit den

Werten der Ziel- und Ergebnisorientierung liegt der zeitliche Fokus neben der Gegenwart zum ersten Mal auch auf der kurzfristigen Zukunft.

Organisationen mit Graves5-Zentrierung haben eine flache Hierarchie und pragmatische Entscheidungswege. Strategie und Marktnähe dominiert das Handeln. Leistung, Power und Initiative sind gehaltsbestimmend. Früher, z.B. in den 60er und 70er Jahren in westeuropäischen Firmen, haben Unternehmer/innen (5er Zentrierung) die Arbeiter/innen und Angestellten (4er Zentrierung) geführt. Heute finden sich in den leistungsorientierten Wettbewerbsgesellschaften auf allen Hierarchieebenen Menschen mit dominanter 5er -Zentrierung.

In der Menschheitsgeschichte gab es viele evolutionäre und gegen-evolutionäre Entwicklungen. Hochstehende alte Kulturen wie das alte China und das alte Indien, haben schon mehrere evolutionäre und gegen-evolutionäre Entwicklungsspiralen erlebt. Die „Globalisierung“ ist derzeit eine mächtige, kollektive Bewegung von Graves4 nach Graves5: China, Indien, Teile Südamerikas und Osteuropas wandeln sich derzeit von 4er in 5er-Gesellschaften. Aus dieser Sicht betrachtet, ist die Globalisierung grundsätzlich eine natürliche und positive Weiterentwicklung in der sozialen Evolution. Aus der Sicht des Graves-Modells kann man den Satz „Wohlstand schafft Frieden“ unterstreichen, denn die Weiterentwicklung zum Graves5-Wohlstand verhindert eine Regression auf die kriegerische Graves3–Ebene, welche für eine Graves4-Gesellschaft noch leicht möglich ist (Fanatismus ist leider Graves4-Phänomen).

Die Schattenseiten der Globalisierung und der 5er-Werteebene sind extreme Profitgier und die Bereitschaft, alles zu tun wenn der Preis stimmt. Kurzfristiger Profit wird mitgenommen, auch wenn langfristig viel zerstört wird. Wirtschaftswachstum ist nur mit immer mehr Energie möglich. Ein Prozent Wirtschaftswachstum benötigt 3% mehr Energie (Öl, Gas, etc.), d.h. auf der Graves5-Werteebene werden der kollektive Ressourcenverbrauch und die Auswirkungen auf das Weltklima nicht berücksichtigt. Erst durch höhere Werteebenen werden langfristiges, systemisches Denken (Graves7) und Nachhaltigkeit (Graves8) integriert.

Der Fokus bei Graves5 liegt auf Stirnhirn-Zieldenken (HinZu-Motivation), dem Denken in Möglichkeiten/Optionen und es geht auch hier um sinnlich wahrnehmbare Dinge und nicht um Ideen und Konzepte. Der Zeitrahmen liegt auf der Gegenwart und auf einer kurzfristigen Zukunft.

Positiv integriert in die 5er-Werteebene ist der Kern von Optimismus, Leistungsbereitschaft und Zielorientierung, so dass sich gesellschaftlicher Wohlstand manifestiert. Schätzungsweise 30% der erwachsenen westeuropäischen Bevölkerung sind hauptsächlich in Graves5-Werten zentriert.

#### **4.6.8. Graves 6 – „Team und Gemeinschaft“ - gruppenorientiert**

Ebenso wie die Weiterentwicklung von Graves3 nach Graves4 den Einzelnen wieder in die Gruppe integriert, bewirkt aus gesellschaftlicher Sicht die Entwicklung der Graves6-Werteebene eine Rückbesinnung auf menschliche Werte und eine Gegenreaktion auf die Leistungs- und Profitorientierung der Graves5-Werteebene.

Hier liegt der Fokus auf Menschlichkeit, Gefühle, Beziehungen und Gruppenharmonie. Wichtige Werte sind:

- Team, Kollegialität, Harmonie, Beziehungsfokus, einfühlsam sein, Gleichheit, Verständnis für andere, Friede & Liebe, Konsens, Gruppen-Wir-Gefühl, Zustimmung aller einholen, Gemeinschaft, Networking

Aus gesellschaftlicher Sicht ist im Konzept der sozialen Marktwirtschaft das „soziale“ die 6er-Balance zur 5er-Marktwirtschaft: Gleiches Recht auf Ausbildung, Gesundheitswesen, Altersvorsorge und soziale Absicherung. Weitere gesellschaftliche Ausprägungen sind z.B.: Friedensbewegungen, „Flower-Power“, Menschenrechtsorganisationen, Human Potential Bewegung, etc.

Menschen mit Graves 6 -Zentrierung haben Friede und Liebe als wichtigste Werte. Begegnungen, Personen und Beziehungen sind wichtiger als die Sache. Gefühle auszudrücken und authentisch zu sein, drückt diese Menschlichkeit aus. Die Schattenseiten der Graves6-Ebene können z.B. sein, dass Personen außerhalb der eigenen Gruppe polarisiert werden und Graves6-zentrierte Menschen unrealistisch, idealistisch und übermäßig gefühlsorientiert werden und „den Bodenkontakt“ im Leben verlieren können. Teams können in Unternehmen zum Selbstzweck werden, ohne direkten Bezug zur Wertschöpfung. Hier sind andere Wertesysteme wichtig, um die Graves6-Werte zu balancieren.

Ist die Graves6 -Werteebene konstruktiv in eine Persönlichkeit integriert, dann ist die Person warmherzig, sehr sozial und beziehungsfähig und hat eine hohe soziale Intelligenz. Sie kann gut in Gruppen und in Kundensituationen agieren. In Organisationen ist die Graves6 -Werteebene die Teamebene. Ohne funktionierende Teams können heute die wenigsten Unternehmen am Markt bestehen. Natürlich müssen sich die Teams aus der Graves5-Sicht „rechnen“. Schätzungsweise 15% der erwachsenen, westeuropäischen Bevölkerung sind hauptsächlich in Graves6 -Werten zentriert.

Im Wechsel zwischen den individuumorientierten Werteebenen 1,3,5,7 (links in Abbildung 5) und den gruppenzentrierten Werteebenen 2,4,6,8 (rechts in Abbildung 5) scheint sich auch das alt-taoistische Yin-Yang-Prinzip bzw. das Modell der männlichen und weiblichen Archetypen (nach C.G. Jung) zu spiegeln. In den individuumorientierten, ungeraden Ebenen tritt das handlungsorientierte, männliche Yang-Prinzip in Aktion, in den gruppenorientierten, geraden Ebenen zeigt sich das aufnehmende, weibliche Yin-Prinzip. Yin und Yang bedürfen einander, d.h. jede Yin-Ebene bildet den Katalysator für die nächste Yang-Ebene und jede Yang-Ebene den Katalysator für die nächste Yin-Ebene. Im Fließen zwischen den Ebenen (dem Tao) entsteht die Evolution. Natürlich gibt es in Frauen und Männern gleichermaßen, weibliche und männliche Anteile und je nach Persönlichkeitsentwicklung sind die einzelnen Werteebenen gut oder weniger gut integriert. Dies gilt in Organisationen ebenso für die Team- und Organisationsentwicklung.

#### **4.6.9. Graves 7 – „Freiheit und Lernen“ - individuumorientiert**

Nach Clare Graves beginnt mit der siebten Ebene eine neue Oktave des nach oben offenen Wertemetamodells. Die Graves7-Werteebene ist die Ebene des Systemdenkens. Die eigene Persönlichkeitsentwicklung tritt nun erstmals

selbstbezüglich in den Fokus der Motivation. In der Parallele zur Motivationspyramide nach Abraham Maslow ist die Evolution nun auf der Selbstverwirklichungsebene angekommen. Auf der Graves7-Ebene wird konstruktivistisch erkannt, dass jeder Mensch sich seine Realitätssicht selbst konstruiert. Um sich persönlich weiterzuentwickeln strebt der Mensch in der Graves7- Weltsicht einerseits die Freiheit aus dem Gruppenzwang der Graves6-Ebene an, andererseits kann er sich in den unterschiedlichsten Gruppen zu Hause fühlen. Er möchte sich selbst verwirklichen, aber nicht auf Kosten der anderen. Das Denken wird langfristig und strategisch. Gleichzeitig ist das Denken abstrakter und wird mehr von Ideen und Konzepten geprägt (dem Intuitions-Stil nach Jung, 1921). Wichtige Werte sind:

- Systemdenken, Freiheit, Wissen erweitern, Persönlichkeitsentwicklung, Selbstverwirklichung, Unabhängigkeit, Vision, Überblicksdenken = das „Big Picture“, Einzigartigkeit, Lernen, Synergie, Inspiration, Zusammenhänge erkennen, Kompetenz, Funktionalität, Nützlichkeit, langfristige Strategien, Flexibilität, Raum für Vielfalt und individuelle „Wahrheiten“

Aus systemischer Sicht werden die Vorteile aller Ebenen Graves1 bis Graves6 genutzt: Wenn es Sinn macht wird die Kraft der Graves3-Ebene aktiviert. In chaotischen Gruppenprozessen wird die ordnende Graves4-Kraft genutzt, um Spielregeln zu vereinbaren, usw.

Sind Menschen stark auf der Graves7-Ebene zentriert und haben die anderen Ebenen nur schwach integriert, dann wirken sie wie abgehobene und realitätsferne Philosophen. Sind die Graves7-Werte andererseits gut in eine breite Persönlichkeit integriert, bekommt der Mensch Weitblick und die Fähigkeit dynamisch mit großen Changeprozessen umzugehen. Die Integration der Graves7-Ebene macht aus einer Organisation eine lernende Organisation, da „Lernen“, „Wissen erweitern“ und „Weiterentwicklung“ zentrale Graves7-Werte sind. Für das Management und für interne/externe Berater ist die Graves7-Motivationsebene essentiell. Durch die Graves7-Ebene wird eine lernende Organisation und eine lebendige Personal- und Organisationsentwicklung verwirklicht.

Für das Management sind Graves 5,6 und 7 die zentrale Werteebenen. Im zunehmenden Maße wird auch das Nachhaltigkeitsmanagement (Graves8) relevant. Knowhow auf allen Ebenen wird im Management zunehmend ein Erfolgsfaktor. Im Verkauf sind die Ebenen Graves3 und Graves5 besonders wichtig und in der Produktion und in der Verwaltung ist die ordnende Graves4-Ebene zentral. Dies ergibt natürliche wichtige Implikationen für das Recruiting.

#### **4.6.10. Graves 8 – „Nachhaltigkeit und globale Einheit“ - gruppenorientiert**

Die Entwicklung von Graves7 nach Graves8 folgt wieder dem Wechsel von Selbstzentrierung in die Gruppenzentrierung, wobei Menschen mit Graves8-Zentrierung die Erde als einen ganzheitlichen Organismus sehen. Das altruistische Zugehörigkeitsgefühl der Ebenen Graves2, Graves4 und Graves6 wird hier auf die ganze Menschheit und auf den ganzen Planeten ausgeweitet. Die zentralen Werte der Graves8-Ebene sind:

- Ganzheitliches/globales Denken, Nachhaltigkeit, Biosphäre, Synthese, Integration, zum Wohle allen Lebens, Transzendenz, Biodiversität, Nachwelt

und zukünftige Generationen, globale Verbesserung, langfristige Konsequenzen, Weltfrieden, holistische Sicht, Balance (emotional/spirituell)

Menschen mit starken Graves8-Motivatoren denken ganzheitlich und berücksichtigen bei ihren Entscheidungen globale Konsequenzen. Sie möchten mit ihrer Arbeit der Menschheit nützen und haben die Folgen des systemischen Handelns für die Umwelt im Auge. Die Verbundenheit eines Menschen, oder einer Gruppe von Menschen, mit der Umwelt und den kommenden Generationen ist für sie in Bezug auf ihre Arbeit das wichtigste Thema. Menschen mit starken Graves8-Werten haben auch das langfristige, systemische Denken und die Weiterentwicklungsmotive der Graves7-Ebene integriert. In den 70er und 80er Jahren waren die Graves8-Werte als real wirksame Motivatoren noch sehr selten. Heute treten Nachhaltigkeit und Klimaschutz machtvoll auf die kollektive Bühne. Doch ist ihre Motivationskraft kollektiv gesehen im Vergleich zu allen anderen Motivatoren noch gering. Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitsmanagement sind die Graves8-Werte die es bisher am weitesten geschafft haben sich gesellschaftlich zu integrieren. Nicht zuletzt der mittlerweile für alle spürbare Klimawandel und die Unsicherheit in der zukünftigen Energieversorgung bringen systemisches Denken und Nachhaltigkeit in den Blickpunkt der Welt. Interessant ist hier die Sicht von Clare Graves, der Aspekte der Überlebensmotivation von Graves1 auch im Beginn der höheren Oktave bei Graves7 sieht, wo sie im Unterschied zu Graves1 allerdings global und kollektiv wirksam wird. Es geht bei Graves7 also auch um das kollektive Überleben der menschlichen Rasse und bei Graves8 um die nachhaltige Einbindung der menschlichen Rasse in den „globalen Stamm“, d.h. in das globale Ökosystem des Planeten.

Hier ein Überblick über das gesamte Gravesmodell:



Abbildung 1: Das Graves Modell

#### 4.6.11. CSR und Nachhaltigkeit aus der Sicht des Gravesmodells

CSR Projekte als Konzept gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen, die sich am Wert der Nachhaltigkeit orientieren, sind freiwillige „Zusatzleistungen“ von

Unternehmen für die Gesellschaft und werden häufig von engagierten Personen initiiert. Sie beruhen auf Eigeninitiative und Eigenverantwortung.

Wie aber in vielen CSR-Publikationen und Projektbeschreibungen betont wird, ist eine notwendige Voraussetzung für das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen und Hauptziel unternehmerischen Handelns der wirtschaftlicher-Erfolg. Aus der Sicht des Graves-Modells liegt daher das Wertezentrum eines wirtschaftlichen Unternehmens in der Graves5-Werteebene:

- Wirtschaftlicher Erfolg durch unternehmerisches Denken und Handeln
- die Herausforderung der globalen Märkte meistern
- Wohlstand durch Ziel- und Ergebnisorientierung schaffen
- Gewinne realisieren
- Wachstums- und Expansionsstrategien umsetzen

Dies alles sind die Graves5-Triebfedern eines Unternehmens. Nur global wettbewerbsfähige und wirtschaftlich gesunde Unternehmen sind überhaupt in der Lage, ihren Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme zu leisten. Bei der Betonung der Eigeninitiative wird aus der Sicht des Graves Modells in bemerkenswerter Weise zum Ausdruck gebracht, dass nicht staatliche Graves4-Regelungen zum Zuge kommen sollen, sondern die Unternehmen in Eigenverantwortung die Motivationskraft der höheren Graves-Ebenen 5,6,7 und 8 nutzen sollen und wollen („Motivieren statt regulieren“).

Auf einer gesunden Graves5-Basis kann eine Ausweitung nach Graves6 erfolgen: dem sozial verantwortlichen Handeln. Diese soziale Verantwortung geht über das „reine Arbeitsplätze sichern“ hinaus. Ein wirtschaftliches Unternehmen repräsentiert als Teil der Gesellschaft auch die Graves6-Grundwerte wie gesellschaftlicher Konsens, Gleichheit und Solidarität. Die Umsetzung dieser Graves6-Integration, wie die Trigos-Einreichungen und CSR Themenfelder zeigen, vielfältig. Sie schafft Sympathiepunkte innerhalb und außerhalb des Unternehmens und wird so zu einem real wirksamen Erfolgsfaktor. Bei den Graves6-Aspekten von CSR-Initiativen geht es z.B. um:

- Soziales Engagement zu erfahren (z.B. Tsunami-Spendeninitiativen, Behindertenintegrations-Projekte oder „Philips Schülerfonds der Caritas“)
- Teamgeist erleben zu können / Kollegen auf einer anderen Ebene kennen zu lernen / gemeinsam etwas Gutes zu tun
- Umsetzung von familienfreundlichen Maßnahmen
- Förderung von informellen, persönlichen Kommunikationsprozessen (z.B. Trigos Projekt „Bürokonzept 2010“ bei B. Braun Austria)
- Maßnahmen zur Förderung von Fairness und Vertrauen im zwischenmenschlichen Kontakt (z.B. BauMax)
- Community Development
- .....

Auf einer wirtschaftlich gesunden Graves5-Basis baut auch eine strategische Graves7-Personalentwicklung auf. Es ist bekannt, dass in wirtschaftlichen Krisenphasen das Personalentwicklungsbudget gefährdet ist. Genauso einleuchtend ist für fast jedes Management, dass in wirtschaftlich guten bzw. durchschnittlichen Zeiten die strategische Graves7-Personalentwicklung ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist, um überdurchschnittliche Performance und langfristige Mitarbeiterzufriedenheit = niedrige Fluktuation zu realisieren.

Die Bedeutung der Graves7-Werte „Lernen“, „Wissen und Kompetenzen erweitern“ und „Weiterentwicklung“ für die langfristige Performance wurde schon Anfang der 1990er Jahre im Konzept der „Lernenden Organisationen“ vertieft thematisiert (Senge 1990), während die Graves6-Apekte der CSR-Sichtweise erst Mitte der 1990er stärkere Aufmerksamkeit in den Führungs-Etagen von Spitzenmanagern fand. Dies hat unter anderem damit zu tun, dass die Graves7-Ebene gemeinsam mit der Graves5-Ebene auf der individuumsorientierten Ebene liegt und damit dem betriebswirtschaftlichen Graves5-Denken eher als erfolgsrelevant einleuchtet.

Ein unternehmensweites Konzept für Personal- und Kompetenzentwicklung steht, wie schon erwähnt, im Zentrum der Graves7-Ebene von Unternehmen. Je nachdem wie stark die Graves7-Ebene im Unternehmen verankert ist, besteht dieses Konzept entweder nur aus einem einfachen „Weiterbildungskatalog“, der von der HR-Abteilung administriert wird, oder er umfasst eine im Topmanagement gelebte PE-Strategie, prozessrelevante PE-Richtlinien kombiniert mit einem konkreten Bildungs- und Kompetenz-Entwicklungsprogramm. Dazu gehören dann Maßnahmen wie z.B.:

- Onboarding-Events, Einarbeitungsprogramme
- Trainings on the Job, E-Learning
- Fachseminare und interne Weiterbildungsprogramme
- Führungsqualifikation
- Persönlichkeits-Entwicklungsprogramme durch Training & Coaching
- Job-Enlargement/Enrichment, Job-Rotation
- Mentoring und internes Coaching, Projektteams, Q-Zirkel, 360-Grad-Feedback

Diese Maßnahmen werden bei größeren Konzernen über ein kennzahlorientiertes Personalentwicklungs-Controlling gesteuert, bei kleineren mit Trial & Error. Aus der Sicht des Graves-Modells geht klar hervor, dass die Graves6-Werte die nötigen Katalysatoren für eine echte Graves7-Wissenskultur bilden. D.h., je stärker die Graves6-Ebene in der Unternehmenskultur verankert ist, desto effektiver sind PE-Maßnahmen. Mit einer schwachen Graves6-Ebene werden Personalentwicklungsmaßnahmen von den Mitarbeitern als „kalt“ und „rein profitorientiert“ bewertet und die Motivation in der Umsetzung ist „suboptimal“. Eine Erweiterung der Firmenkultur von Graves5 nach Graves7 gelingt nur in der echten Integration von Graves6-Werten.

Dies ist ein weiterer Grund weshalb sich die weichen Graves6-CSR-Initiativen (und auch die Graves8-Initiativen) so schwer rechnen lassen. Sie verbessern die Unternehmensidentität und – kultur besonders auf der Graves6-Ebene nachhaltig und steigern so die Effektivität und den Umsetzungserfolg von Graves7-PE-Maßnahmen, die wiederum voll auf die ökonomischen Graves5-Kennzahlen durchschlagen. **Aus dem Graves-Modell lässt sich so postulieren, dass Graves6-CSR-Initiativen nicht nur in Mitarbeiterbefragungen, sondern auch im Personalentwicklungs-Controlling nachweisbar sein sollten.** Ein umfassenderer Ansatz, um die Auswirkungen von Maßnahmen zu messen, wäre hier eine Unternehmenskultur-Analyse, die direkt mit Graves-Diagnostik arbeitet.

Als ein zentrales Ergebnis der Motivationsanalyse der CSR Subkategorien der Fragebogenauswertung wurde erkannt, dass bei den Unternehmen die Hauptmotivation für die Durchführung der TRIGOS-Projekte darin liegt, die Vorreiterposition zu erhalten, zu stärken oder zu bekommen, sowie die

Mitarbeitermotivation zu steigern. Die Mitarbeiter sind stolz auf ihr Unternehmen (Graves2-Komponente), über die Vorreiterposition und den dadurch verbesserten „guten Ruf“. Davon profitieren die Unternehmen auch ökonomisch. Jetzt stellt sich natürlich die Frage: „Vorreiter wovon?“.

Als Clare Graves in den 50-er Jahren des letzten Jahrhunderts sein Werte-Entwicklungsmodell entwickelte, schätzte er die damals gesellschaftlich wirksamen Graves8-Werte (Nachhaltigkeit, holistische Weltsicht, ...) in ihrer realen Motivationskraft für die westliche Gesellschaft mit weniger als 0,1% ein. Bis heute hat sich dieser Prozentsatz sicherlich erhöht und er erhöht sich weiter mit zunehmender Geschwindigkeit. Von allen Graves8-Werten ist der Wert der „Nachhaltigkeit“ der gesellschaftlich relevanteste Wert. Dabei ist zu beachten, dass die Graves8-Werteebene auch die systemisch-denkende Graves7-Werteebene integriert. Genauso wie echte Personalentwicklung und effektives Wissensmanagement (Graves7) ohne Team- und Gemeinschaftsgefühl (Graves6) nicht möglich sind, so etabliert sich auch echte Nachhaltigkeit (Graves8) nicht ohne systemisches Denken und dem authentischen Wunsch nach Weiterentwicklung (Graves7). Eine voll ausgebildete Graves7-Ebene ist nötig für die Weiterentwicklung nach Graves8.

Viele der eingereichten Trigos-Projekte haben eine Graves8-Nachhaltigkeitsmotivation, z.B.:

- „Energie sparen – Geld sparen“ (bauMax)
- „Longterm Biodiversity Index“ (Lafarge)
- „Umweltkostenrechnung“ und „Wasserleben“ (Verbund)
- „OeSFX – Österreichischer Sustainability Fund Index“ (Oesterreichische Kontrollbank AG)
- „Entwicklung eines Umweltkostenstandards“ (OMV)

Unternehmen, die durch ihr verantwortungsvolles Handeln nachhaltige Beiträge für den Planeten Erde liefern, sind sicherlich „Vorreiter“ zu nennen und diese Vorreiter-Position wird in zunehmenden Maße auch ökonomisch belohnt. Das Gravesmodell liefert hierzu ein direktes Erklärungsmodell: Da die Graves8-Ebene auf der gruppenorientierten, rechten Seite (siehe Übersicht zum Graves-Modell) steht, hat sie eine besondere Nähe zur Graves6-Ebene. Daher kann man mit dem Graves-Modell den gemeinschaftsbildenden Effekt (Graves6) von Graves8-Initiativen erklären. Das Bewusstsein eine Graves8-Vorreiterposition einzunehmen, steigert in der Tat effektiv das Graves6-Gemeinschaftsgefühl. Das stärkere Graves6-Gemeinschaftsgefühl und die guten zwischenmenschlichen Beziehungen wirken auf die gruppenorientierte Graves4-Ebene und erhöhen damit die Qualität aller Managementkennzahlen und damit deren strukturelle Aussagekraft. Das stärkere Graves6-Gemeinschaftsgefühl verbessert neben der direkten Mitarbeitermotivation auch die Lernprozesse (Graves7) und logischerweise damit auch die Performance des Gesamtunternehmens (Graves5).

#### **4.6.12. CSR und Nachhaltigkeitsmanagement in der strategischen Unternehmensführung**

Welche Konsequenzen ergeben sich aus dieser Sicht jetzt für die strategische Unternehmensführung? In vielen Publikationen zum Nachhaltigkeitsmanagement

(z.B. Schaltegger, 2002)<sup>2</sup> wird beschrieben, dass bei CSR- und Nachhaltigkeitsmaßnahmen die Herausforderung in der Integration der Aktivitäten liegt. Je stärker die Maßnahmen in die strategische Unternehmensführung integriert werden, desto wirksamer werden sie letztendlich auch in ihrem ökonomischen Effekt spürbar werden. Wird CSR oder Nachhaltigkeit als Parallelsystem zum konventionellen betriebswirtschaftlichen Management aufgebaut, besteht nicht nur die Gefahr, dass es in der Rezession abgebaut wird, es wird auch in Boomzeiten nur suboptimal funktionieren. Aus dem Graves-Modell geht hervor, wie die einzelnen Graves-Ebenen integriert zusammenwirken.

Interessant ist hier, dass momentan anscheinend verschiedene Integrations-Entwicklungen zusammenlaufen. In den 70er und 80er Jahren des letzten Jahrhunderts war der Umweltschutz in den Unternehmen meist eine technologische Fragestellung, produktionsspezifische Umweltprobleme standen im Vordergrund. Erst in den späten 80er und in den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts wurden in vielen Märkten ökologische Produkt- und Leistungsmerkmale zu wichtigen Erfolgs- und Wettbewerbspotenzialen. Dies führte dazu, dass in vielen Unternehmen ein ökologisches Produktmanagement entwickelt und das Konzept eines Umweltmanagementsystems eingeführt wurde.

Der Nutzen von Umweltmanagementsystemen ist vielfältig und umfasst in erster Linie: Einsparpotenziale bei Ressourcen- und Energieeinsatz durch Prozessoptimierung, Verringerung der Entsorgungskosten, Minderung störfallbedingter Kosten, Minderung der negativen Umweltauswirkungen und damit Minimierung des Risikos von unkalkulierbaren Schädigungen und juristischen Prozesskosten. In zweiter Linie bildet die Zusammenfassung aller Umweltschutzaktivitäten eines Unternehmens, wie bereits beschrieben, Wettbewerbsvorteile durch Imagegewinn, Steigerung von Transparenz und Überblick, Verbesserung der Mitarbeitermotivation und durch Nutzung des Umweltschutzes als Marketinginstrument.

Aus der Sicht des Graves-Modells liegt ein Umweltmanagementsystem mit seiner Kennzahlenbasis (Stoff- und Energieströme, Emissionskennwerte, Umweltbilanzen, Abfallbilanzen, Grenzwerte) auf der Graves4-Ebene. Seit Mitte der 90er Jahre erweiterte sich der Begriff des Umweltmanagements um die Themen Gesundheit & Sicherheit am Arbeitsplatz und die Mitarbeiterbefindlichkeit und – Motivation. Diese rückten mehr und mehr in den Blickwinkel des Managements. So erweiterte sich das Umweltmanagement mit diesen Themen zu modernen Nachhaltigkeitsmanagement-Systemen mit den ökologischen (Graves8), ökonomischen (Graves5) und sozialen (Graves6) Kernindikatoren. Die Kennzahlenbasis von Nachhaltigkeitssystemen liegt auf der Graves4-Ebene und gibt dem Unternehmen die Vorteile der Graves4-Ebene: Ordnung, Struktur, Zuverlässigkeit, Klarheit und Transparenz. Als sich in den 90er Jahren erstmals Verfahrenstechniker für Umweltschutztechnologie (Graves8) mit Controlling-Experten (Graves4) in einem Workshop begegneten und ihre jeweiligen Denkweisen kennen lernten, stärkte dies den Teamgeist (Graves6) und den systemischen Überblick über das Unternehmen (Graves7). Echte Nachhaltigkeitsmanagement-Systeme stärken so über die Integration und den systemischen Überblick auch die Graves7-Ebene des Unternehmens, was aus der Sicht des Graves-Modells auch notwendig ist, da es ohne Graves7 keine echte Graves8-Ebene gibt. Die quantitative Datenbasis (Graves4) eines Nachhaltigkeitsmanagementsystems umfasst daher die Kennzahlen der Qualitäts-,

---

<sup>2</sup> Z.B. Prof. Dr.

Umwelt-, Sicherheits-, Bildungs- und Personalmanagementsysteme. Ansätze für eine ganzheitliche Integration der Kernindikatoren aller höheren Graves-Ebenen bietet z.B. die Sustainable Balanced Scorecard.

Ohne die externen Wirkungen auf Marktumfeld, Gesellschaft und Ökosystem zu berücksichtigen, lassen sich die inneren, systemischen Wirkungen eines effektiv implementierten Nachhaltigkeitsmanagements wie folgt abbilden:



**Abbildung 2: Systemische Wirkungen des Nachhaltigkeitsmanagements nach dem Graves Modell**

Aus dieser Grafik wird die zentrale, integrierende Rolle der beiden Ebenen Graves6 und Graves7 sichtbar. Nachhaltigkeitsmanagement funktioniert nur, wenn das Management auf der systemischen Graves7-Ebene stark entwickelt ist. Jede Entwicklungsmaßnahme zur Stärkung der Graves7-Ebene ist integrierend und zielführend. Graves7 gibt das systemische Knowhow für echte Nachhaltigkeitsmaßnahmen. Gleichzeitig erhöht Graves7 die Unternehmensperformance (Graves5) durch Kompetenz und Know-how. Hier liegt die Aufgabe und Herausforderung für qualifizierte Human Relations-Abteilungen, das Management in der Stärkung der Graves7-Ebene durch gelebte PE & OE zu unterstützen. Über zentrale Kompetenz- und Organisationsentwicklungs-Maßnahmen wird die Graves7-Ebene des Unternehmens gestärkt. Dieses Knowhow in der HR-

Abteilung hat auch positive Auswirkungen auf die Qualität bei der Personalaufnahme.

Gleichzeitig wird die zentrale Bedeutung der Graves6-Ebene deutlich. Hier zeigt sich, wie stark Unternehmen von der stärkeren Integration der weiblichen, sozialen Intelligenz profitieren können. Die Beziehungsqualität, Teamspirit und menschliche Wertebasis der Graves6-Ebene ist mehr oder weniger die menschliche Essenz der Unternehmenskultur. Die Graves6-Ebene wird deutlich durch Graves6-CSR-Maßnahmen und Graves8-Nachhaltigkeitsinitiativen gestärkt. Auch üben Kommunikations-, Outdoor- und Team-Entwicklungsseminare einen stärkenden Einfluss auf die Graves6-Ebene aus. Besonders Outdoor-Seminare wirken zusätzlich über die Naturerfahrung (Graves8-Aspekt) auf den Graves6-Teamspirit. Die gestärkte Graves6-Ebene wiederum wirkt sich gleich dreifach positiv auf das gesamte Unternehmen aus:

1. Die Leistungsbereitschaft und Motivation steigt (Graves5). Auch die Mitarbeiterbindung (Graves2) verbessert sich.
2. Personalentwicklungs- und Lernprozesse und die Bereitschaft zur Wissensweitergabe verbessern sich (Graves7). Über den Umweg der Graves7-Ebene wirkt dies auch positiv auf die Unternehmensperformance (Graves5)
3. Über die verbesserte Beziehungsqualität erhöht sich die Ehrlichkeit und Integrität der Daten für die Kernindikatoren in den unterschiedlichen Managementsystemen, so dass die unternehmensweite Graves4-Ebene gestärkt wird. Diese Graves4-Klarheit liefert die strukturelle Basis für die Unternehmenssteuerung und verbessert so die Unternehmensperformance (Graves5)

Es ist bezeichnend, dass Nachhaltigkeitsmanagement heute oft da erfolgreich ist, wo schon in den 80er und 90er Jahren konkrete Umweltmanagement-Systeme implementiert wurden und dann sukzessive Health- & Safety-Themen und eine strategische Personalentwicklung integriert wurde. Ehrlich (Graves4-Wert!) integriert führt Nachhaltigkeit (Graves8) zu ökonomischen Erfolg (Graves5). Weniger erfolgreich ist Nachhaltigkeitsmanagement dort, wo es vom Top-Management als PR-Thematik verstanden wird. Fehlende Ehrlichkeit (Graves4-Wert), schwächt letztendlich die Mitarbeitermotivation und das Wir-Gefühl (Graves6) und echte Nachhaltigkeit (Graves8) kann nicht realisiert werden. Auch der ökonomische Erfolg (Graves5) bleibt aus und wird sogar real gefährdet. Auch hier erkennen wir wieder die Wichtigkeit der Integration der weiblichen Yin-Ebenen (4,6,8) in die strategischen Unternehmensführung.

Bisher haben wir im Zusammenhang mit der strategischen Unternehmensführung die Graves3-Ebene nur unterrepräsentativ behandelt. An dieser Stelle mag die Bemerkung ausreichen, dass die Graves3-Ebene im Unternehmen durch den Vertrieb gebildet wird und die Kraftbasis des Unternehmens am Markt ausmacht. Auch die Umsetzungskraft der Führungskräfte ist Teil der kollektiven Graves3-Ebene. Sie wird im Unternehmen durch die Graves5-Ebene gesteuert, hat aber ihre ganz eigene Kraft und Dynamik. Aus ihrer eigenen Ebene heraus hat die Graves3-Ebene kein direktes Verständnis für die höheren Graves-Ebenen. Gerade deswegen sollten Kennzahlen der Vertriebssteuerung in einer umfassenden Nachhaltigkeitsmanagement-Lösung nicht fehlen - die Graves5-Ebene wird sich dafür bedanken.

Aufgrund des systemischen Zusammenhangs der einzelnen Graves-Ebenen machen alle CSR/Motivations-, Personalentwicklungs-, Organisationsentwicklungs- und Nachhaltigkeits-Kennzahlen nur im Zusammenhang Sinn.

Aus diesem Überblick ergeben sich die unterschiedlichsten Integrationsprozesse, die zum ganzheitlichen Erfolg und zur Zukunftsfähigkeit von Unternehmen beitragen:

- Die Integration von CSR- und Nachhaltigkeits-Initiativen mit PE & OE-Prozessen auf der Ebene der Human Relations Services. Die Stärkung der zentral-integrativ wirkenden Graves7- und Graves6-Ebenen durch zahlreiche Maßnahmen ist wichtig, um Unternehmenskultur, Lernkultur und Kompetenzen zu fördern.
- Integration von Human Relations Services mit den Controlling- und Steuerungsprozessen
- Integration von Umweltmanagement-Knowhow und Verfahrenstechnik mit den Human Relations Services und den Controlling Services, d.h. im wesentlichen derzeitiges Nachhaltigkeitsmanagement mit Bildungs- und PE-Controlling anzureichern.
- Die Integration der Umwelt-, Vertriebs-, Qualitäts-, Sicherheits-, Bildungs- und Personalmanagementsysteme in die operative Unternehmenssteuerung in die strategische Unternehmensführung, so dass das Controlling und die Human Relations-Services in Kooperation mit externen Partnern für das Management unterstützend und ausführend wirken

Diese Integrationsprozesse zu meistern stellt die zentrale Herausforderung in der strategischen Unternehmensführung für die nächsten Jahre dar. Die Werkzeuge hierfür sind derzeit noch in der Entwicklungsphase.

## **10.6. Literatur zum Kapitel 4.6. über das Graves Modell**

Bauer J., Warum ich fühle, was du fühlst – Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneurone, 2005

Beck D.E. und Cowan C.C.:, Spiral Dynamics – mastering values, leadership and change, 1996

Evans, Ann "Value Systems and the MMPI: A Correlation Study," Phyllis Books, 1979

Graves Clare W, The Deterioration in Work Standards, in Harvard Business Reviews 11/1967

Graves, Clare W., "Man, An Enlarged Conception of His Nature" New York, N. Y., May, 1965.

Graves, Clare W., "Value Systems and Their Relation to Managerial Controls and Organizational Viability" San Francisco, Calif., February, 1965.

Jung C.G., Psychologische Typen, 1921

Lee, Wee Leung, Ph.D., "A Reliability and Validity Study of the Selected Levels of Psychological Existence Scale", The University of North Carolina, Dissertations 1983

Lee, William R. "Comparing the Research Data of O.J. Harvey's Cognitive Systems with the Basic Research Data of Clare Graves' Levels of Existence Theory", February, 1999

Nandana & Karl Nielsen, „Das Graves-Modell und seine Anwendung im Coaching“, 2006

Senge P.M., Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Klett-Cotta, Engl. Original 1990

Spitzer M., Lernen, Kapitel 9 und 10, 2002

Das Graves-Modell im Internet

**International**

- [www.clarewgraves.com](http://www.clarewgraves.com)
- [www.spiraldynamics.org](http://www.spiraldynamics.org) (Chris Cowan)
- [www.spiraldynamics.net](http://www.spiraldynamics.net) (Dr. Don Beck )

**Deutschsprachig**

- [www.nlp-nielsen.de/graves.htm](http://www.nlp-nielsen.de/graves.htm)
- [de.wikipedia.org/wiki/Clare\\_W.\\_Graves](http://de.wikipedia.org/wiki/Clare_W._Graves)
- [www.graves-systeme.de](http://www.graves-systeme.de)
- [www.ecruiting.at](http://www.ecruiting.at)