

*„Es ist nicht die stärkste Spezies, die überlebt, auch nicht die intelligenteste, sondern diejenige, die am besten auf Veränderungen reagiert.“*

*Charles Robert Darwin (1809–1882, englischer Naturforscher)*

Wie kann es sein, dass oft Mutter und Vater, Ehefrau und Ehemann, Bruder und Schwester oder Mitarbeiter und Vorgesetzte, Kunden und Lieferanten völlig unterschiedliche Weltanschauungen haben? Menschen, die in derselben Wohnung leben oder im selben Büro arbeiten, sind in ihren Anschauungen oftmals kilometerweit entfernt voneinander. Kollegen aus Indien und Deutschland, die am selben Projekt arbeiten, haben völlig unterschiedliche Vorstellungen von der Strategie und dem Sinn dahinter. Wie kann es sein, dass auch viele Staaten sich politisch und kulturell in völlig verschiedenen Welten befinden?

Mit diesen Fragen beschäftigte sich Clare W. Graves (1914–1986), Psychologieprofessor am Union College in New York/USA, und wurde zum Vater der Ebenentheorie der Persönlichkeitsentwicklung (im Folgenden: Graves-Value-Modell). Dabei setzte er sich intensiv mit den Theorien etwa von Carl Rogers, Abraham Maslow und Sigmund Freud auseinander. Graves (2004) entwickelte ein Modell der unterschiedlichen Entwicklungsstufen menschlicher Existenz, mit dem sich nicht nur die Entwicklung der Persönlichkeit des einzelnen Menschen und seines Wertesystems, sondern auch die Entwicklung von Organisationen und Kulturen und deren Wertesystemen erklären lassen. Seine Schüler, Don Edward Beck und Christopher Cowan, haben das Modell weiterentwickelt und unter dem Titel „Spiral Dynamics: Leadership, Werte und Wandel“ veröffentlicht.

Das Ziel in unserem Zusammenhang ist, ein besseres Verständnis für unterschiedlichen Denk- und Verhaltensweisen und die ihnen zugrundeliegenden Weltanschauungen zu bekommen und dieses Wissen in der deutsch-indischen Zusammenarbeit anzuwenden. Das Anliegen sollte stets sein zu wissen, warum jemand etwas macht. Erst wenn man die Werte seines Gegenübers kennt und weiß, warum der andere handelt, wie er handelt, sind Veränderungsprozesse implementierbar. Der „Werte-Status“ einer Organisation, einer Gruppe

und eines Individuums lässt sich sehr gut anhand des Graves-Value-Modells herausfinden. Er hängt sowohl von den äußeren (Lebens-)Bedingungen der Person oder der Gruppe ab als auch von deren inneren Kapazitäten, die zur Bewältigung der äußeren Bedingungen zur Verfügung stehen. Dieses Zusammenspiel von Biologie, Lernpsychologie und Soziologie wird in der Entwicklungspsychologie auch als „bio-psycho-sozial“ bezeichnet.

In der Unternehmenspraxis lassen sich anhand des Graves-Value-Modells wichtige Fragen beantworten. Zum Beispiel, ob der neue indische Bewerber zu der Tochtergesellschaft in Indien passt, oder ob die zukünftigen politischen Veränderungen Indiens mit dem Vorhaben und den Zielen eines deutschen Unternehmens in Indien vereinbar sind. Bei der Überlegung, ein Joint Venture mit einem indischen Unternehmen einzugehen, ist das Wertesystem des deutschen Unternehmens mit dem des zukünftigen indischen Partners zu vergleichen.

---

## 2.1 Aufbau des Modells

Graves identifizierte acht bereits voll ausgebildete Entwicklungsebenen, wobei er Entwicklung als Folge der Wechselwirkung zwischen Umwelt und Organismus sieht. Entwicklung versteht er als ein zyklisches Pendeln zwischen Innensteuerung (Selbstaussdruck) und Außensteuerung (Orientierung an äußerer Autorität, Macht, Referenzgruppe, Umwelt). Da die Entwicklung nicht abgeschlossen ist, sondern sich das Bewusstsein der Menschen immer weiterentwickelt, ist die Entstehung weiterer Ebenen wahrscheinlich. Das Modell ist nach oben offen. Graves betont jedoch, dass sowohl Fortschritt als auch Rückschritt innerhalb des Modells möglich sind, es also keine zwingende Aufwärtsbewegung gibt. Wohin es gehen wird, weiß heute niemand.

Die ersten sechs Ebenen werden zu einem ersten Rang zusammengefasst, denn auf diesen sechs Entwicklungsstufen sind die Bedürfnisse des Menschen Reaktionen auf Mängel des eigenen Lebens. Laut Edward Cowan und Don Beck bilden Ebenen des ersten Rangs „die Wirtschaft-, Führungs-, Erziehungs- und Gemeinschaftsformen des ‚alten Paradigmas‘“ (der alten Weltsicht) ab, in der es um Subsistenz ging. Die Menschen auf den Ebenen des ersten Rangs betrachten die Welt nur aus ihrer eigenen Perspektive und sind davon überzeugt, dass ihre Weltsicht die einzig richtige ist. Wird ihre Weltsicht angegriffen, reagieren sie negativ, fühlen sich bedroht und verteidigen sich.

Die darauf folgende siebte und achte Ebene gehören zum zweiten Rang, der eine Wiederholung des ersten Rangs auf einer höheren Komplexitätsstufe darstellt. Hier stehen die Sinnhaftigkeit und die Sinnbedürfnisse im Vordergrund. Beck und Cowan beschreiben diesen zweiten Rang „als Anfang eines neuen ‚Paradigmas‘“, einer neuen Weltsicht. Die Menschen auf den Ebenen des zweiten Rangs sind sich im Unterschied zu denen des ersten Rangs der inneren Stufen der Entwicklung voll bewusst.

Den einzelnen Ebenen im Graves-Value-Modell sind unterschiedliche Farben zugeordnet, wobei die verwendeten Farben in keinem Zusammenhang mit anderen bekannten Typologien stehen (siehe Abb. 2.1). Sehr aufschlussreich ist es zu wissen, wie weit die



Etwa 0,1 % der erwachsenen Weltbevölkerung befinden sich auf dieser Ebene und 0 % üben Macht auf dieser Ebene aus.

## **2. Purpur (Firmengeschichte, Rituale)**

Aberglaube, aber auch Traditionen und Brauchtum charakterisieren die zweite Ebene. Clans sind vorherrschend und bieten Schutz. Gleichzeitig müssen die Mitglieder ihrem Clanchef Gehorsam und Respekt entgegenbringen. Das Leben unterliegt Regeln, die von den Mitgliedern nicht hinterfragt werden. Dieses Nicht-Hinterfragen kann „blinden Gehorsam“ zur Folge haben, sodass Dinge unreflektiert ausgeführt werden, auch wenn sie beispielsweise nicht dem Allgemeinwohl dienen.

Auch diese Stufe ist in der Geschäftswelt nicht vorzufinden, da es auch hier noch kein aktives, selbst erkennendes Ich gibt.

10 % der Weltbevölkerung und 1 % der Macht.

Werte und Aspekte, die auf der zweiten Ebene eine wichtige Rolle spielen:

- Bindung
- Sicherung der Existenz
- Tradierung von Ritualen
- Schutz
- Treue Ergebenheit dem eigenen Clan gegenüber

## **3. Rot (Egozentrische Macht, Marktmacht)**

Der Mensch auf der dritten Ebene drückt sich impulsiv selbst aus, ist machtvoll und egozentrisch. Laut Beck und Cowan folgen Menschen auf dieser Ebene dem Leitsatz: „Sei ohne Rücksicht das, was du bist, und tu, was du willst.“ Das Streben nach Macht, Ruhm und Unabhängigkeit ist kennzeichnend. Es gilt das Gesetz des Stärkeren. Dabei wird auch über „Leichen“ gegangen und ohne Rücksicht auf Verluste gehandelt. Es gilt der Leitsatz „Auge um Auge, Zahn um Zahn“. Der Mensch auf dieser Bewusstseinsstufe lebt und handelt im Hier und Jetzt; an die Zukunft verschwendet er keinen Gedanken.

Im Business-Kontext findet man diese Entwicklungsstufe beispielsweise in harten Strukturvertrieben und in Eroberungsmärkten wieder. In Indien und Bangladesch befindet sich beispielsweise die Textilindustrie mit ihren oft rücksichtslosen Produktionsmethoden, die Menschen wie Umwelt schädigen, auf dieser Entwicklungsebene. In Organisationen gilt auf der roten Ebene eine klare „Hackordnung“. Dabei wird keine Rücksicht auf andere genommen, getreu dem Leitsatz, „Jeder ist sich selbst der Nächste“. Es geht darum, um jeden Preis das Gesicht und die Ehre zu wahren. Fehler werden auf dieser Entwicklungsebene immer bei den anderen gesucht. Auf der roten Ebene erwarten Mitarbeiter einen „starken Chef“, den sie akzeptieren und dem sie folgen. Positiv schlägt die auf dieser Ebene anzutreffende Unternehmens- und Führungsstärke zu Buche.

20 % der Weltbevölkerung, und 5 % der Macht.

Werte und Aspekte, die auf der dritten Ebene eine wichtige Rolle spielen, sind zum Beispiel:

- Egozentrik
- Machtperson
- Dominanz in der Führung
- Durchsetzungskraft
- Impulsivität
- keine Reue und Schuldgefühle
- Aggression
- Eigener Vorteil ohne Rücksicht auf „Verluste“

#### **4. Blau (Hierarchische Strukturen, Recht und Ordnung)**

Auf der vierten Ebene werden Sinn und Zweck des Lebens von einer allmächtigen Instanz bzw. Ordnung bestimmt. Es herrschen feste Regeln und Strukturen, die sich an starren Prinzipien von „richtig“ und „falsch“ ausrichten. Die blaue Ebene ist geprägt von Konformismus. Es gibt klare Familienstrukturen. Großfamilien, die in einem Haushalt leben, können sich einerseits unterstützen und füreinander da sein, andererseits muss der Einzelne zum Wohle der Allgemeinheit mit seinen Bedürfnissen zurücktreten.

Im Business-Kontext ist diese Ebene geprägt von einem System klarer Zuständigkeiten. Hierarchien stehen im Vordergrund, Stellenbeschreibungen schreiben detailliert die Strukturen und Kompetenzen fest. Der Leitsatz ist: „Arbeite heute hart, und du wirst später dafür belohnt.“ Das strikte Befolgen der Regeln wird belohnt, Abweichungen werden sanktioniert. Der Führungsstil ist autoritär. Pflichtbewusstsein und Loyalität prägen das Arbeitsethos des Einzelnen. Loyalität zum Unternehmen spiegelt sich darin wider, dass man ein ganzes Arbeitsleben im gleichen Unternehmen bleibt. Starres Festhalten an unumstößlichen Regeln kann aber auch dazu führen, dass beispielsweise Projekte blockiert werden oder dass eine Organisation schwerfällig auf geänderte Rahmenbedingungen reagiert. Verbreitet ist diese Entwicklungsstufe in Bürokratien und Großunternehmen.

40 % der Weltbevölkerung und 30 % der Macht.

Werte und Aspekte, die auf der vierten Ebene eine wichtige Rolle spielen, sind zum Beispiel:

- Loyalität
- Regeln
- Hierarchische Ordnung
- Disziplin
- Glaubenswahrheit
- Gesellschaftliche Position
- Sicherheit
- Titel

- Starre Prinzipien von „richtig“ und „falsch“
- Entstehung von Gewissen und Schuldgefühlen
- Kontrolle

### **5. Orange (Wettbewerb, Erfolg und Materialismus)**

Menschen auf der fünften Ebene streben nach Unabhängigkeit, sind leistungsorientiert und wollen in einer rationalen, nach wissenschaftlichen Gesetzen gesteuerten Welt erfolgreich sein. Wohlstand und materieller Überfluss gehören zu dieser Ebene und sollen erhalten und vermehrt werden. Die Marktwirtschaft, die auf dieser Ebene angesiedelt ist, bringt Gewinner und Verlierer hervor. Auch der Satz „Geiz ist geil“ ist auf dieser Ebene entstanden.

Im Berufsleben schafft das Vertrauen in das eigene Können Klarheit in der Zielorientierung. Leistungssteigerung, Prozessorientierung und Zielvereinbarungen prägen die Zusammenarbeit auch in der Wirtschaft. Um die gesetzten Ziele zu erreichen, handeln Mitarbeiter auf der orangefarbenen Entwicklungsebene flexibel, stark kundenorientiert und streben nach maximalem persönlichem Erfolg. Die Kehrseite der Medaille ist, dass der oft damit einhergehende Verlust moralischer Werte und ungesundes Karrieredenken auch in Burnout enden können. Viele Dienstleister und global agierende Unternehmen sind auf der orangefarbenen Ebene angesiedelt.

30 % der Weltbevölkerung und 50 % der Macht.

Werte und Aspekte, die auf der fünften Ebene eine wichtige Rolle spielen, sind zum Beispiel:

- Leistung
- Materialismus
- Materieller Wohlstand und Statussymbole
- Zielorientierung
- Selbstständigkeit
- Gewinn
- Win-Win
- Menschen sind „Humanressourcen“

### **6. Grün (Teamwork, Soziale Orientierung vor Selbstbehauptung)**

Auf der sechsten Ebene wird vieles in Frage gestellt. Sind Wohlstand und materieller Überfluss alles? Menschen erkennen, dass es noch keine Gleichwertigkeit gibt. Beziehungen stehen im Vordergrund. Auf der blauen Ebene wurde noch sehr absolutistisch gedacht. Menschen im grünen Wertesystem denken hingegen pluralistisch, gehen also von der Koexistenz verschiedener Interessen und Lebensstile innerhalb einer Gesellschaft und von Gesellschaft zu Gesellschaft aus. Unterschiedliche Meinungen werden relativiert. Menschen auf dieser Ebene lehnen oft Geld ab, was im Extremfall dazu führen kann, dass sie ihre Grundbedürfnisse nicht decken können. Die Ratio tritt hinter der Intuition zurück.

In der Geschäftswelt geht Kooperation vor Wettbewerb. Neben der Betonung und Pflege der Unternehmenskultur ist Teamwork von großer Bedeutung. Erfolg resultiert aus der richtigen Zusammenarbeit mit den richtigen Teammitgliedern. Dabei geht es um Konsens, Teamdenken und gemeinsames Handeln. Die grüne Ebene ist antihierarchisch und setzt auf gleichrangige Verbindungen, Vernetzung und Dialog. Das Fehlen einer Nummer 1 kann aber auch zur Folge haben, dass am Ende keiner die Verantwortung übernimmt. Gemeinnützige Organisationen befinden sich meist auf der grünen Ebene.

10 % der Weltbevölkerung und 15 % der Macht. Beck und Cowan (2015) schätzen, dass 20–25 % der amerikanischen Bevölkerung auf der grünen Ebene einzuordnen sind.

Werte und Aspekte, die auf der sechsten Ebene eine wichtige Rolle spielen, sind zum Beispiel:

- Wir-Gefühl
- Gleichwertigkeit aller Menschen
- Heterarchie (Selbstbestimmung und Selbststeuerung in einem nicht hierarchischen System)
- Menschenrechte
- Konsensorientierter Dialog statt kontroverser Diskussion
- Tiefe Empathie
- Neue Synergien durch gemeinsames Handeln im Team
- Gleiche Wichtigkeit jeder Meinung

## 7. Gelb („Big Picture“, Integrales Denken)

Auf der siebten Ebene erkennt der Mensch, dass er die vorangegangenen Entwicklungsebenen in sich trägt und wie wichtig sie für seinen aktuellen Entwicklungsstand sind. Er denkt integral! Vor allem die Stärken der einzelnen Ebenen werden auf der gelben Entwicklungsebene erkannt, miteinander kombiniert und genutzt. Der Mensch sieht die Welt multiperspektiv und bezieht alle Perspektiven in sein Denken und Handeln ein. Kopf und Bauch gehen eine Synthese ein. Die Menschen auf der gelben Ebene entwickeln ein evolutionäres Bewusstsein und erkennen Lösungen globaler Probleme. Es besteht allerdings die Gefahr, dass Vertreter dieser Entwicklungsebene auf andere arrogant und abgehoben wirken.

Im Geschäftsleben verlieren Rang und Status an Bedeutung gegenüber Wissen und Kompetenz. Es zählen Netzwerke und wechselnde Kooperationspartner. Flexibilität, Spontaneität und Funktionalität haben höchste Priorität. Mitarbeiter führen sich selbst in selbst organisierten Teams. Besprechungen finden spontan nach Bedarf statt. Eine Unternehmenskultur des „Vertrauens“ statt der Kontrolle bestimmt diese Stufe. Auf der gelben, der integralen Ebene integriert ein Unternehmen „die Kraft der purpurnen Wurzeln, rote Durchsetzungsstärke, blaue Struktur, orange Vernunft und grüne Sensibilität“, so Rolf Lutterbeck.<sup>1</sup> Weiterhin postuliert er, dass „Personen mit hoher Verantwortung (Politiker,

---

<sup>1</sup> Aus den Weiterbildungsunterlagen „Integrales Handeln“ von Rolf Lutterbeck.

Vorstände) idealerweise aus diesem Bewusstsein heraus denken und handeln sollten. Für die globalen Probleme, die wir inzwischen haben, wäre dies NOTwendig.“

1 % der Weltbevölkerung und 5 % der Macht.

### 8. Türkis (ganzheitliche Sicht)

Das Integrale Forum beschreibt diese Ebene als „eine universelle Ordnung in einer lebendigen, bewussten Weise, die nicht auf äußeren Regeln (blau) oder Gruppenbindungen (grün) beruht.“ Der Mensch auf der achten Entwicklungsebene handelt ganzheitlich und nachhaltig. Das Denken schließt die gesamte Werte-Spirale mit ein und erkennt, dass jede Ebene jeweils die bereits überwundenen voraussetzt und beinhaltet. Hier vereinen sich Fühlen und Wissen. Es gibt multiple Ebenen, die verwoben sind in ein bewusstes System. Dieses Wissen um die Interaktion der Ebenen bezieht der Mensch auf der türkisen Ebene in sein Handeln ein.

Was den Business-Kontext betrifft, gibt es meines Wissens noch keine Organisationen oder Unternehmen auf dieser noch sehr jungen Entwicklungsebene. Während die gelbe Ebene eher systemtheoretisch, weltlich und geschäftsmäßig orientiert ist, ist die türkisfarbene eher „spirituell“ ausgerichtet.

0,1 % der Weltbevölkerung und 1 % der Macht.

Das Graves-Value-Modell bildet persönliche, gesellschaftliche und Organisationen betreffende Entwicklungsebenen in einer Spirale ab, die nach oben offen ist. Da Entwicklung nie abgeschlossen ist, können und werden sich neue Ebenen herausbilden. Zurzeit zeichnet sich bereits eine neunte Ebene ab, der die Farbe „Koralle“ zugewiesen wurde.

Diese stark vereinfachte Darstellung des Graves-Value-Modells soll zum Nachdenken anregen, das eigene und das Handeln des Gegenübers zu reflektieren. Sie zeichnet nur die Grundzüge der einzelnen Entwicklungs- und Werteebenen nach, um später anhand von konkreten Beispielen darauf zurückkommen zu können. Wie bei allen modellhaften Abbildungen der Realität ist die Wirklichkeit erheblich komplexer und bietet jede Menge Zwischenstufen und Mischformen. So betont Rolf Lutterbeck,<sup>2</sup> dass beispielsweise „fernöstliche Unternehmen, die die Not arbeitssuchender Menschen ausnutzen und diese unter menschenunwürdigen Bedingungen für einen Hungerlohn arbeiten lassen, dabei kein Geld für die Sicherheit ausgeben und den Tod von Mitarbeitern billigend in Kauf nehmen, mit ihrem die eigene Marktmacht ausspielenden Handeln ganz der roten Werteebene angehören. Gleichzeitig sind diese Unternehmen Teil der aktuellen Globalisierung, die für die wettbewerbs- und erfolgsorientierte orangefarbene Entwicklungsebene charakteristisch ist.“

---

<sup>2</sup> Aus einem Dialog mit Rolf Lutterbeck und dem Schriftverkehr dazu mit seiner freundlichen Erlaubnis entnommen.



## 2.3 Fragen aus der Praxis zum Graves-Value-Modell

### **Weshalb eine Spirale und keine Stufenleiter?**

Die Spirale verdeutlicht, dass es sich um ein dynamisches Modell handelt. Alles ist in Bewegung und nichts statisch, denn die jeweiligen Werte sind in den unterschiedlichen Lebensphasen des Einzelnen bzw. den Entwicklungsphasen von Gruppen und Organisationen Veränderungen unterworfen. Diese Veränderungen sind abhängig von äußeren Einflüssen und der jeweiligen Reaktion der einzelnen Menschen, Gruppen und Organisationen darauf. Daher ist ein dynamisches Modell wie das Graves-Value-Modell, das sich wie wir stets der Umwelt anpasst, für das Thema der Kooperation mit indischen Partnern genau die passende Methode.

### **Unterscheiden sich die Werteebenen auf der linken Seite der Spirale von denen auf der rechten?**

Für die linke Seite, also die Entwicklungsebenen mit den Farben Beige, Rot, Orange, Gelb und Koralle, ist der Ich-Bezug prägend. Menschen, Gruppen oder Organisationen auf dieser Seite sind an ihrem eigenen Wohlergehen interessiert und versuchen die Umwelt ihren Interessen anzupassen. Auf der rechten Seite der Werte-Spirale sind hingegen die Entwicklungsstufen mit einem Wir-Bezug angeordnet. Menschen auf dieser Seite stellen ihre eigenen Interessen vorerst in den Hintergrund und dienen der Allgemeinheit, seien es Gruppen oder Organisationen. Das Wohlergehen aller steht im Vordergrund. Dies trifft auf die Entwicklungsebenen mit den Farben Purpur, Blau, Grün und Türkis zu.

### **Ist es möglich, eine Entwicklungsebene zu überspringen?**

Wenn Menschen, Gruppen und Organisationen diese Spirale durchlaufen, können sie keine der Ebenen überspringen. Jede einzelne Ebene muss durchlaufen werden, um auf die nächsthöhere Komplexitätsstufe zu kommen. Sehr gut zu beobachten ist das bei der Entwicklung des einzelnen Menschen. Er kommt von der Babyphase (Beige), in die Trotzphase (Rot) und später in die Schule, wo Regeln und Ordnung in Gruppen (Blau) gelehrt werden. Der Weg in die nächsthöhere Ebene schließt die Werte der vorangegangenen mit ein. Diese „Erfahrungen“ werden mitgenommen, die Komplexität steigt.

### **Wie komme ich auf die nächsthöhere Ebene?**

Durch Veränderung. Doch Veränderung führt nicht automatisch auf die nächsthöhere Ebene (vertikale Entwicklung), sondern kann auch ein Ausreifen auf einer bereits erreichten Ebene bedeuten (horizontale Entwicklung). Wie weit sich ein Mensch oder eine Organisation innerhalb der Spirale entwickelt, hängt von vielen Faktoren ab, beispielsweise Veränderungen der persönlichen Lebenssituation oder Veränderungen auf dem Markt.

### **Wann kommt es zu einer Veränderung (Change)?**

Keine Veränderung, die zu einem Wechsel der Entwicklungsebene führt, geschieht von heute auf morgen. Ganz im Gegenteil, es ist ein langsamer Prozess, in dem ausschlag-

gebende Momente Veränderungen zum Vorschein bringen. Zum Beispiel kann bei einem Menschen ein Schicksalsschlag in der Familie eine Veränderung (Change) hervorrufen, in Teams ein neuer Vorgesetzter und bei Organisationen die Übernahme eines indischen Unternehmens.

### **Entsprechen die Ebenen qualitativen Stufen?**

Jede Ebene hat ihre Daseinsberechtigung. Es gibt kein Besser oder Schlechter! Alle Ebenen im Graves-Value-Modell sind gleichberechtigt. Obwohl Menschen immer bestrebt sind weiterzukommen, ist es nicht das Ziel, schnell auf eine höhere Ebene zu kommen, sondern sich seiner Entwicklungsebene, also seiner Weltanschauung bewusst zu werden und zu sein. Diese gilt es zu hinterfragen und dabei zu prüfen, ob die mit der eigenen Weltanschauung verbundenen Werte zu den gegebenen Herausforderungen passen. Das betrifft gleichermaßen einzelne Personen wie Gruppen und Organisationen.

### **Gibt es Zwischenebenen?**

Ja, die gibt es. Keine Veränderung von einer Ebene zur nächsten verläuft übergangslos, sondern es handelt sich immer um einen mehr oder weniger bewusst ablaufenden Prozess. In den folgenden Kapiteln wird insbesondere eine dieser Zwischenstufen, nämlich der Übergang von der blauen zur orangefarbenen Ebene immer wieder angesprochen. Dabei wird es interessant sein zu beobachten, wie und ob sich der noch sehr tief verankerte kollektivistische Gedanke, der charakteristisch für die blaue Ebene ist, in Indien behaupten wird, oder ob er schrittweise dem westlich geprägten Individualismus weichen wird.

---

## **2.4 Arbeiten mit dem Graves-Value-Modell**

Die Voraussetzung, um mit dem Graves-Value-Modell konstruktiv arbeiten zu können, ist, dass Menschen und Gruppen ungefähr wissen, in welchen Bereichen sie sich auf welcher Ebene befinden. Deshalb beinhalten meine Workshops, insbesondere bei indisch-deutschen Team-Workshops, stets Übungen und Wissenstransfer zu diesem Thema, um genau dieses Wissen ins Bewusstsein zu holen. Erst wenn die Teilnehmer verstanden haben, auf welcher Ebene in dem Modell sie sich selbst, ihr Team und ihr Unternehmen befinden, ist es sinnvoll die Ebene des Gegenübers, beispielsweise des Kollegen aus der indischen Kultur herauszufinden. Dabei darf nicht vergessen werden, dass ein Individuum, aber auch Gruppen und Organisationen Werte aus unterschiedlichen Entwicklungsebenen in sich vereinen können. Dass sie jeweils alle Werte einer Ebene (Farbe) teilen, ist eher ein theoretisches Maximum. Zum Beispiel kann bei einem indischen Kollegen der Wert „Familienverbundenheit“ von der blauen Ebene stammen und gleichzeitig der Wert „Wohlstand“ von der orangefarbenen. Oder bei einem sozial inkompetenten Manager ist seine „emotionale Intelligenz“ weniger stark, das „Fachliche“ hingegen sehr gut ausgeprägt. Wenn der Manager es möchte, kann man durch ein Coaching die soziale Komponente gezielt auf eine andere Ebene heben. Auf der Basis der vom Graves-Value-

lue-Modell angebotenen Selbst- und Fremderkenntnisse lassen sich Lösungsansätze für die Zusammenarbeit im Team und über die Grenzen hinweg finden.

Die Erläuterungen zum Graves-Value-Modell sollen in diesem Buch eher zum Nachdenken und bei Interesse zu weiterer Beschäftigung damit anregen, sei es in Workshops, Coachings oder in der Literatur. Das Modell und seine Ebenen werden deshalb im Folgenden nur in besonders evidenten Fällen angesprochen. Zu sehr ins Detail können die Ausführungen dazu nicht gehen, denn sonst kämen die eigentlichen Themen des Buchs zu kurz.

#### **Warum verbeugt man sich vor den Eltern oder vor älteren Menschen?**

Viele Inder verneigen sich vor ihren Eltern, vor älteren Menschen, vor ihren Lehrern und „edlen Charakteren“, indem sie deren Füße berühren. Dabei segnen die Älteren die sich vor ihnen Verbeugenden, indem sie ihre Hände auf oder über die Köpfe legen. In manchen Regionen ist dies ein tägliches Ritual, anderswo an bestimmte Anlässe, wie Hochzeiten, Geburtstage, den Antritt einer neuen Arbeitsstelle oder Ähnliches gebunden. Der Mensch steht auf seinen Füßen. Diese zu berühren ist ein Zeichen von Respekt für das Alter, für die Reife, für die hohen Ideale und die Göttlichkeit der Älteren. Die Geste anerkennt deren selbstlose Liebe Jüngeren gegenüber und das Opfer, das sie den Jüngeren für ihr Wohlergehen gebracht haben. Es ist eine Art sich voller Demut gegenseitig (Seelen-)Größe zuzuerkennen. Diese Tradition spiegelt die große Familienverbundenheit wider, welche eine der dauerhaftesten Stärken Indiens ist.

---

## **Literatur**

Beck, D. E., & Cowan, C. C. (2015). *Spiral Dynamics. Leadership, Werte und Wandel* (6. Aufl.). Bielefeld: Kamphausen.

Graves, C. W. (2004). *Levels of Human Existence. A Transcription Edited by William R. Lee*. Santa Barbara: Eclet Publishing.

Chefsache Integrales Business mit Indien  
Den Subkontinent aus verschiedenen Perspektiven  
verstehen

Shah-Paulini, P.

2017, XIII, 120 S. 23 Abb., 1 Abb. in Farbe., Hardcover

ISBN: 978-3-658-14659-7