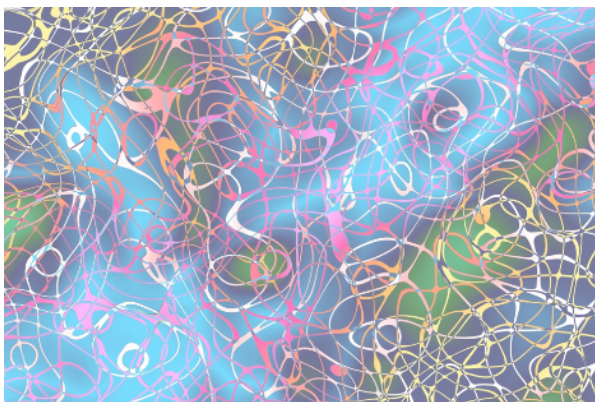


Das Graves Values System (GVS)

Ein wenig verbreitetes Modell etabliert sich im NLP

Wenn Sie als Berater oder Coach tätig sind, werden Sie sicherlich irgendwann einmal in folgende Lage kommen: eine Problemsituation liegt vor Ihnen wie ein in sich verknottetes, heillos verwickeltes großes



Kabelknäuel. Sie ziehen an einem Ende und die Knoten ziehen sich nur fester zusammen und nirgends können Sie ein Stück freilegen. Plötzlich hilft auch der prall gefüllte NLP-Werkzeugkoffer nicht weiter, manche Problemkonstellationen sind so

verzwickelt und schwer zu analysieren, dass nur noch Einzelprobleme effektiv bearbeitet werden können, bei der Gesamt-Konstellation jedoch stößt man unvermittelt an die Grenzen der Beratungskompetenzen.

Gerade bei solchen Szenarien greift ein sehr nützliches Tool, welches umso wirkungsvoller ist, je komplexer und scheinbar aussichtsloser die Situation ist: das Graves Values System (GVS). Seit Dr. Wyatt Woodsmall Ende der 80er Jahre das GVS dem Modell des NLP hinzugefügt hat - knapp beschrieben in dem Buch Timeline (Junfermann Verlag) - erfreut es sich zwar auch in der NLP Szene zunehmender Beliebtheit, ist aber leider noch immer vielen gänzlich unbekannt.

Dieser Artikel soll einen fundierten Einblick in dieses faszinierende, differenzierte und äußerst komplexe Modell geben und zeigen, dass das

GVS nicht nur als Analyse- und Diagnose-Tool im therapeutischen sondern auch im Business-Kontext hervorragend eingesetzt werden kann.

Der Vater des GVS

Entwickler des Modells war Clare Graves, Professor für Psychologie am Union College in Schenectady, New York. Sein ursprünglicher Plan in den 60er Jahren war, das Modell der Bedürfnishierarchie von Abraham Maslow durch verschiedene empirische Studien zu bestätigen. Die Maslow'sche Bedürfnispyramide geht davon aus, dass man nacheinander und in einer festgelegten Reihenfolge bestimmte Bedürfnisse befriedigen muss, damit neue Bedürfnisse entstehen und befriedigt werden können. So muss man z.B. zunächst den Sicherheitsbedürfnissen (wie Gesundheit, Arbeit, Wohnung) gerecht werden, um dann die neuen sozialen Bedürfnisse (wie Freundschaft, Liebe, Geborenheit) entdecken zu können. Bei seinen Forschungen entdeckte Graves, dass sich das Modell jedoch nicht ohne weiteres bestätigen ließ (es gab auf den oberen Stufen zu viele Unterschiede) und im Laufe der Jahre wurde daraus etwas viel Umfassenderes und Komplexeres geschaffen, das nun weit über die bekannten entwicklungspsychologischen Modelle hinausgeht. Graves nannte es kompliziert: „ein *evolutionäres Bio-Psycho-Soziales-Doppel-Helix-Modell*“. Doch dazu später mehr. Nach dem Tod von Clare Graves 1986 haben seine beiden ehemaligen Schüler und Mitarbeiter Don Beck und Christopher Cowan das Modell weiterentwickelt, gelehrt und unter dem Label ‚Spiral Dynamics‘ vermarktet. (Cowan: www.spiraldynamics.com; www.clarewgraves.com Beck: www.spiraldynamics.net)

Ausgehend von diesen Grundlagen können wir nun die wichtigsten Axiome des GVS darstellen.

Die Axiome des GVS

1. das GVS beschreibt wie Menschen/Systeme denken, und nicht wie sie sind.
2. alle GVS Stufen bzw. Ebenen sind absolut gleichwertig, keines ist schlechter oder besser..
3. jede neue GVS Stufe entsteht aus der Reaktionen auf die bisherige Stufe.
4. jede Stufe definiert sich aus dem Wechselspiel aus Umwelt/Problemen und System/Gehirn.

Was ist also das GVS?

Kurz beschreiben lässt sich das GVS als ein psychologisches Modell über die (Weiter-)Entwicklung von verschiedenen aufeinander aufbauenden Wertsystemen. Derzeit existieren acht dieser Wertsysteme oder Ebenen, jedoch geht man davon aus und wartet sogar mit Spannung darauf, dass ein neuntes Wertsystem entstehen wird.

Jedes Wertsystem bzw. jede Ebene entwickelt sich aus einem gegenseitigen Zusammenwirken von bestimmten Lebensumständen mit Problemen und der dazugehörigen Lösungsstrategie (Coping-Mechanismus). Mit den Veränderungen von Lösungsstrategien können andere, neue Anforderungen bewältigt werden und umgekehrt: neue Anforderungen erfordern neue Lösungsstrategien.

Wer mit dem GVS in der Beratung – ganz egal ob im Therapie- oder Business-Kontext arbeiten möchte, sollte drei Dinge beherrschen:

Erstens das Wesen des Modells von Grund auf verstehen, zweitens die Zugehörigkeiten zu den verschiedenen Wertesystemen der beteiligten Personen oder Organisationen diagnostizieren lernen (Diagnosephase) und drittens elegante und angemessene Interventionen einleiten können (Interventionsphase): die Wertesysteme pacen und integrieren, bzw. von einem Wertesystem ins nächste führen oder die richtigen Partner zusammenbringen.

Kommen wir zunächst zum ersten Punkt: das Wesen des Modells verstehen lernen. Das gelingt nur, wenn man etwas tiefer in die Grundidee des GVS einsteigt:

Ein evolutionäres Bio-Psycho-Soziales-Doppel-Helix-Modell

Das Evolutionäre am GVS

Je nachdem, wann in der Geschichte der Menschheit, in welchem Teil der Erde, unter welchen soziologischen und psychologischen Bedingungen usw. ein Mensch lebt, befindet er sich in seiner spezifischen Umwelt (mit den dazugehörigen Problemen), auf das er mit seinen vorhandenen Copingmechanismen reagiert und in ihm agiert.

Dennoch bleibt der Mensch nicht zwangsläufig auf einer Ebene stehen. Immer dann, wenn alle Probleme der Umwelt gelöst sind, für neu entstandene Probleme die bisherigen Lösungsstrategien nicht mehr ausreichen oder sich die Umwelt so verändert hat, dass die bisherigen Mechanismen nicht mehr greifen, entsteht die Notwendigkeit zur Veränderung. Nach der Krise kann auf der Grundlage des bisherigen, ein

neues System aus Umwelt/Problem und Lösungsstrategien entstehen. In diesem Sinne ist das GVS ein evolutionäres System.

Ein Mensch, der auf einer bestimmten Ebene des GVS denkt und handelt, hat die vorhergehenden Ebenen bereits durchlaufen und trägt diese in sich. Die dort erworbenen Denkstrukturen können, wenn sich die Umwelt - beziehungsweise die dargebotenen Probleme verändern, wieder reaktiviert werden.

Oftmals wird das GVS dementsprechend auch als Modell von unterschiedlichen Problemlösungsstrategien beschrieben.

Das Biologische am GVS

Der biologische Aspekt liegt zum einen an den lebenden Organismen, nämlich uns Menschen, die die Grundbausteine des Modells darstellen, zum anderen sind biologische Größen, wie z.B. die Kapazität von Gehirnen Komplexität zu verarbeiten, aber auch Emotionen, Instinkte, Bedürfnisse und Triebe, entscheidende Faktoren.

Das Psychologisch - Soziologische am GVS:

Nicht nur das, was im Kopf einer Person abläuft, oder wie sie sich verhält, sondern auch das Zusammenspiel mit anderen Menschen und das Bilden größerer Strukturen umfasst das GVS. So wird das GVS auch in organisatorischen und sogar politischen Konfliktfällen sehr erfolgreich eingesetzt und bietet Erklärungen für soziale Phänomene (so wurde z.B. das GVS bei der Abschaffung der Apartheid in Südafrika von den Verhandlungsführern verwendet)

Die Doppel-Helix

Graves nannte das Modell deswegen eine Doppel Helix, weil sich 2 Elemente (die Umwelt/das Problem und die Reaktionen/Copingmechanismen) gegenüberstehen und spiralförmig entwickeln. Daher findet man in verschiedenen Veröffentlichungen immer wieder die bunt eingefärbte Muschel.

Die verschiedenen Ebenen

Durch die unterschiedlichen Weltmodelle beziehungsweise Denkstrukturen, die das GVS vorgibt, lassen sich verschiedene Perspektiven von Modellen beschreiben. Und damit berühren wir schon den zweiten wichtigen Punkt in der Arbeit mit GVS, nämlich die richtige Zuordnung von Menschen oder Organisationen zu den verschiedenen Ebenen.

Die derzeit acht Ebenen im GVS

Clare Graves hat bewusst den unterschiedlichen Ebenen keine Nummern zugeordnet, sondern Buchstabenpaare (Umwelt – Coping). Damit wollte er einerseits verhindern, dass durch die Zahlen eine Hierarchie und Bewertung stattfindet, andererseits wollte er daran erinnern, dass jede Stufe aus dem Wechselspiel unterschiedlicher Weltansichten und Coping-Mechanismen entsteht. Beck und Cowan haben darüber hinaus den Ebenen einen Farbcode und Namen zugewiesen.

Jede Ebene ist in sich sehr komplex und sehr differenziert. Um den Rahmen dieses Artikels nicht zu sprengen, werden nur einige kurze Beschreibungen

gegeben, damit eine ungefähre Vorstellung einer jeden Ebene entstehen kann, jedoch nicht um sie auch nur annähernd erschöpfend zu beschreiben. Alle angeführten Beispiele sind idealtypisch zu verstehen und zu differenzieren.

Survival Sense (AN, beige):

Welt: in der Welt geht es nur um Überleben, man ist den Umwelteinflüssen ausgeliefert. Die Befriedigung der Grundbedürfnisse (Nahrung, Wasser, Schutz,..) bestimmen das Leben.

Coping: Leben und Überleben als Individuum oder Gruppe durch Anpassung und Gewöhnung

Bsp.: Kleinkinder, Obdachlose, Kranke

Business-Bsp.: (kein Business. Auf dieser Ebene nicht relevant.

KinSpirit (BO, violett):

Welt: Die Welt ist unverständlich, mysteriös und bedarf Erklärung und Interpretationen.

Coping: Enge Bindung der Gruppe, Abgrenzung nach außen sowie feste Rollen und Organisation um einige zentrale Personen, die mit Traditionen und Regeln sowie ihren Auslegungen und Erklärungen, Ordnung, Geborgenheit und Sicherheit schaffen.

Bsp.: Patriachale Familie, Guru-Sekten, Naturvölker, Clans

Business-Bsp.: der traditionelle, familiengeführte (Handwerks-) Betrieb

PowerGod (CP, rot):

Welt: Es stehen nur begrenzte Ressourcen zur Verfügung. Das eigene Potenzial und eigene Bedürfnisse werden durch die Gruppe, die Regeln und Traditionen eingeschränkt, die Welt ist ein Dschungel.

Coping: Eigeninitiative ist notwendig um Ziele zu erreichen, Stärke setzt sich durch, fressen oder gefressen werden, impulsives Verhalten, Macht sammeln und erhalten.

Bsp.: Gangs, Pubertierende, Diktatur, Machtpolitik, Machos

Business-Bsp.: Eigentümer geführtes Unternehmen, feindliche Übernahmen, Neuer Markt

TruthForce (DQ, blau):

Welt: Die Menschen sind ungerecht. Ohne Gesetze und Regeln herrscht Chaos. Es gibt Richtiges und Falsches, das Böse und das Gute.

Coping: Zum Wohle und zur Erhaltung der Gesellschaft/des Systems ist die Durchsetzung von Idealen, Gesetzen, Regeln, Strukturen und allgemein gültigen Verfahren notwendig.

Bsp: Bürokratie, Fundamentalismus, Katholizismus, Kommunismus (also alle -ismen), Militär, konservative Firmen-, Politik- und Familienstrukturen

Business-Bsp.: Die bürokratisch - reglementierte und stark strukturierte Firma (mit vielen Regeln und Vorschriften für alle Gelegenheiten), viele Hierarchieebenen und Titel.

StriveDrive (ER, orange):

Welt: Die Welt bietet eine Fülle von Gelegenheiten und Chancen und wenn man es geschickt angeht, dann kann man alles erreichen. Nur Leistung wird belohnt.

Coping: Verbesserungen, Technologie, Innovationen sind die Werkzeuge des Erfolges.

Bsp.: Marktwirtschaft, Wissenschaft, NLP als Technologie

Business-Bsp: die fortschrittliche, leistungsorientierte, innovative Firma, Marketing, Unternehmensberater, CRM

Human Bond (FS, grün):

Welt: Die Welt ist geprägt von Ungerechtigkeiten, Ungleichheiten von Chancen, Endlichkeit von Ressourcen und Gütern

Coping: Gruppen bilden sich, Besinnung auf das Soziale, die Menschheit als Gemeinschaft, gerechte Verteilung der Ressourcen, man fordert soziale Gerechtigkeit, arbeitet team-orientiert,

Bsp.: ökologische Bewegung, Sozialstaat, Basisdemokratie, humanistische Psychologie

Business-Bsp.: Firmen mit Teamarbeit, flachen Hierarchien und Mitarbeiter-Mitbestimmung. Viele Besprechungen um zum Konsens zu kommen.

FlexFlow (GT, gelb)

Welt: Offene Fragen in einer hoch komplexen Welt. Das Chaos in der Welt wird wahrgenommen, man muß sich in ihr zurechtfinden

Coping: Leben auf der Suche nach der höchsten Funktionalität, Individualität, persönliche Freiheit wird gesucht, Kompetenz ist wichtig

Bsp: Vernetztes Denken, systemische (nicht-lineare, non-kausale) Ansätze, Internet-Firmen

Business-Bsp: Virtuelle Teams, situative Hierarchien Firma besteht aus Experten, die aufgrund ihrer Kompetenzen an einem gemeinsamen Projekt zusammenarbeiten. Nach Projektende gehen die Experten wieder auseinander

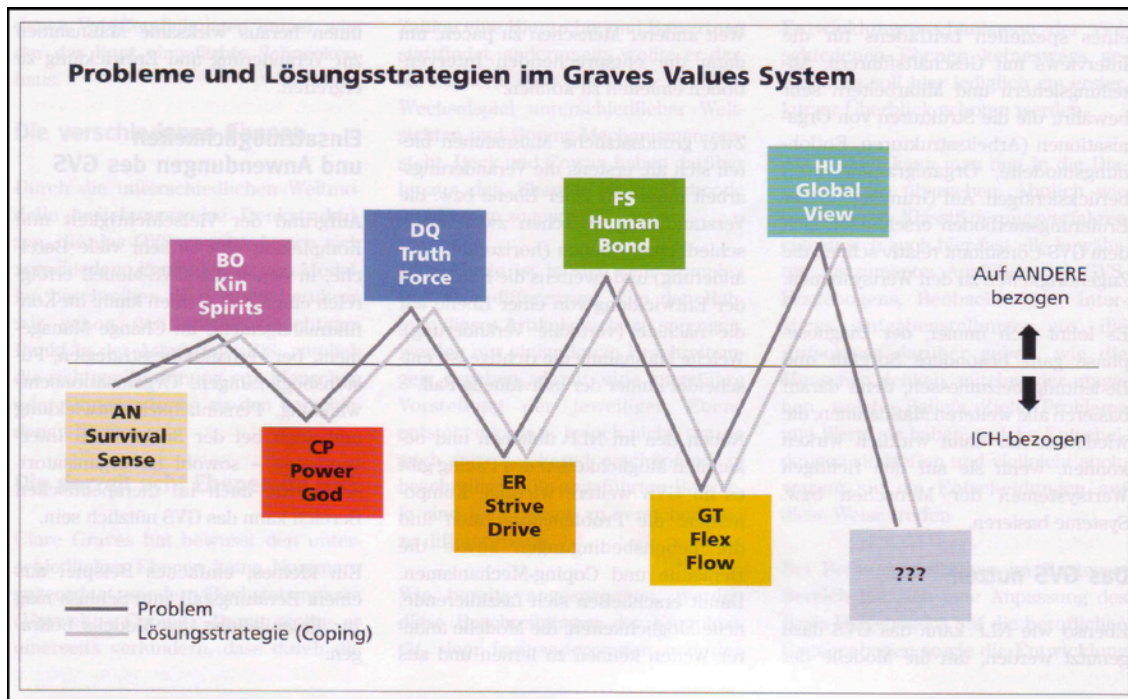
GlobalView (HU, türkis)

Welt: Globale Probleme erfordern neue, komplexe und ganzheitliche Lösungen. Das Leben und die Vielfalt auf dem gesamten Globus sichern

Coping: Weltweite Netzwerke werden gebildet. Systemische, holistische Lösungen. Chaosmanagement

Bsp: teilweise UNO, teilweise Greenpeace

Business-Bsp: Selbstorganisiertes, vernetztes Arbeiten in virtuellen, weltweit agierenden Firmen



Wie bereits darauf hingewiesen, werden diese Beschreibungen der Komplexität, dem Ineinandergreifen und den Entwicklungsmechanismen der verschiedenen Ebenen keineswegs gerecht. Es soll hier lediglich ein erster, kurzer Überblick geboten werden.

Als Berater kann man nun in die Diagnose-Phase übergehen: Ähnlich wie bei anderen Klassifizierungsverfahren eignen sich auch hier fast alle bewährten Instrumente: Ausfüllen des GVS-Fragebogen, Beobachtung, Interviews, Aufgabenstellungen etc., die Aufschluss darüber geben, wie die Menschen denken, miteinander umgehen, welche Beliefs, Ziele, Probleme und Werte sie haben, welche Entscheidungen sie treffen und v.a. warum sie die Entscheidungen auf diese Weise treffen usw..

Bei Beratungsaufträgen im Business-Bereich hat sich eine Anpassung des Basis-Fragebogens auf die beruflichen Gegebenheiten, sowie die Entwicklung eines speziellen Leitfadens für die Interviews mit Geschäftsführern, Abteilungsleitern und Mitarbeitern sehr bewährt, die die Strukturen von Organisationen (Arbeitsstrukturen, Entlohnungsmodelle,

Organigramme etc.) berücksichtigen. Auf Grundlage dieser Eruiierungsmethoden erschließt sich dem GVS-Consultant relativ schnell die Zugehörigkeiten zu den Wertsystemen.

Es lohnt sich immer, der Diagnosephase ganz besondere Sorgfalt und Bedeutung beizumessen, denn darauf basieren alle weiteren Maßnahmen und diese können nur dann wirklich wirken, wenn sie auf den richtigen Wertsystemen der Menschen bzw. Systeme basieren.

Das GVS nutzen

Wie auch NLP kann das GVS dazu genutzt werden, um die Modelle der Welt anderer Menschen zu pacen, um dann die entsprechenden Interventionen einleiten zu können.

Zwei grundsätzliche Maßnahmen bieten sich an: erstens die Veränderungsarbeit innerhalb einer Ebene bzw. die Verständigung zwischen zwei unterschiedlichen Ebenen (horizontale Veränderung) und zweitens die Förderung der Entwicklung von einer Ebene auf die nächste (vertikale Veränderung). Welche Maßnahme die richtige ist, entscheidet immer der individuelle Fall.

Neben den im NLP üblichen und bekannten Möglichkeiten des Pacing gibt es im GVS weitere wichtige Komponenten: die Problemsituationen und die Lebensbedingungen, sowie die Denkstile und Coping-Mechanismen. Damit erschließen sich faszinierende, neue Möglichkeiten, die Modelle anderer Welten kennen zu lernen und aus ihnen heraus wirksame Maßnahmen zur Veränderung und Entwicklung zu ergreifen.

Einsatzmöglichkeiten und Anwendungen des GVS

Aufgrund der Vielschichtigkeit und Komplexität gibt es sehr viele Bereiche in denen das GVS Modell erfolgreich eingesetzt werden kann: im Konfliktmanagement, im Change Management, bei Verhandlungsstrategien, Fusionsbegleitungen, Corporate Learning, Organisationsentwicklung, Persönlichkeitsentwicklung und auch bei der Suche nach Interventionen – egal ob im organisatorischen oder therapeutischen Bereich, kann das GVS nützlich sein.

Ein kleines, einfaches Beispiel aus einem Beratungs-Fall zum Schluss mag zur Erschließung des Modells beitragen:

Ich wurde während eines Trainings von der Personalleiterin eines größeren Unternehmens in der Mittagspause bezüglich eines schon seit vielen Monaten bestehenden Problems mit einem bestimmten Abteilungsleiter um Rat gefragt. Der besagte Abteilungsleiter wird von der Geschäftsführung aufgrund seiner fachlichen Kompetenzen sehr geschätzt und dennoch kommt es immer wieder zu zeitraubenden, wenig konstruktiven Konflikten: Er fühle sich zu wenig respektiert, zu wenig informiert und zu wenig einbezogen und vermisse klare Strukturen. Aufgrund meiner bisherigen Tätigkeiten für diese Firma, wusste ich, dass es sich um eine StriveDrive-Firma (ER) handelt und schon nach kurzer Zeit im Gespräch mit der Personalleiterin vermutete ich, dass wir es bei dem Abteilungsleiter mit einem Truth Force (DQ) zu tun haben. Sicherlich wäre es der falsche Weg, den Abteilungsleiter von DQ zu ER entwickeln zu wollen, da die Voraussetzungen für einen Übergang nicht gegeben waren und man keinen Entwicklungssprung erzwingen kann. Wir haben uns für die viel einfachere Lösung entschieden: der fortschrittliche, Ziele orientierte Denk- und Arbeitsstil der ER-Firma wird durch die Geschäftsführung in klare und transparente Regeln und Vorschriften übersetzt und definiert, um dann strukturiert und prozedural kommuniziert zu werden.

Das Feedback der Personalleiterin nach ein paar Wochen war positiv: mit diesem einfachen Trick haben sich die Probleme buchstäblich in Luft aufgelöst und ein sehr konstruktives, leistungsorientiertes Verhältnis ist entstanden.

GVS und NLP

Das GVS ist neben dem NLP eine weitere, äußerst effektive Möglichkeit, Unterscheidungen zu treffen und damit eine größere Vielfalt von Beschreibungen zu bekommen, mit der man sich ein angemesseneres Bild oder Modell der Welt machen kann. Vor allem für die Arbeit mit Gruppen, Systemen und Organisationen, also Bereiche in denen das NLP vielleicht noch Defizite hat, gewinnt man ein zusätzliches, nützliches und faszinierendes Beratungs-Werkzeug.

Literatur: T.James, W. Woodsmall: Timeline, Junfermann Verlag, C.Cowan, D. Beck: Spiral Dynamics, Blackwell Publishers

Bert Feustel



Geschäftsführer von mindSYSTEMS, Vorstand der INLPTA, NLP-Master-Trainer (INLPTA) und NLP-Lehrtrainer (DVNLP e.V.) ist zertifizierter GVS-Consultant (durch D. Beck und Ch. Cowen) und arbeitet seit 1991 mit dem GVS. Derzeit forscht und arbeitet er mit dem GVS an internationalen Changeprozessen.

www.mind-systems.de office@mind-systems.de