



**9 LEVELS**®

**PERSONAL**  
value systems

14. Oktober 2016

Ist-Analyse  
**PERSONAL**  
**MAX MUSTERMANN**



Fokus: Arbeitsumfeld

Ihr 9 LEVELS-Berater:  
Rainer Krumm  
Eywiesenstr. 6  
88212 Ravensburg

T+49 751 36344-999

[rainer.krumm@9levels.de](mailto:rainer.krumm@9levels.de)



# 9 LEVELS OF VALUE SYSTEMS

9 LEVELS<sup>®</sup>

PERSONAL  
value systems

*„Miss alles, was sich messen lässt, und mach messbar,  
was sich nicht messen lässt.“*

**Galileo Galilei**

Das Modell der 9 Levels of Value Systems stellt die Entwicklung von Wertesystemen bei Personen, Gruppen und Organisationen dar. Daraus lassen sich ein besseres Verständnis und vor allem etwaige Veränderungsnotwendigkeiten ableiten.

Wie passt eine Person in ein Unternehmen, wie passt eine Abteilung oder ein Team von den handlungsleitenden Werten in das aktuelle Aufgabenfeld? Welche Herausforderungen werden von der Umwelt/dem Markt gestellt und wie erfolgversprechend sind die aktuellen Wertesysteme? Lassen sich aktuelle und zukünftige Herausforderungen mit dem aktuellen Wertebewusstsein und Verhalten meistern?

Das 9 Levels-Modell ist ein Werte-Metamodell, ein Entwicklungsmodell für die Persönlichkeitsentfaltung und die Evolution von Organisationen und Kulturen.

## Warum sind Werte wichtig?

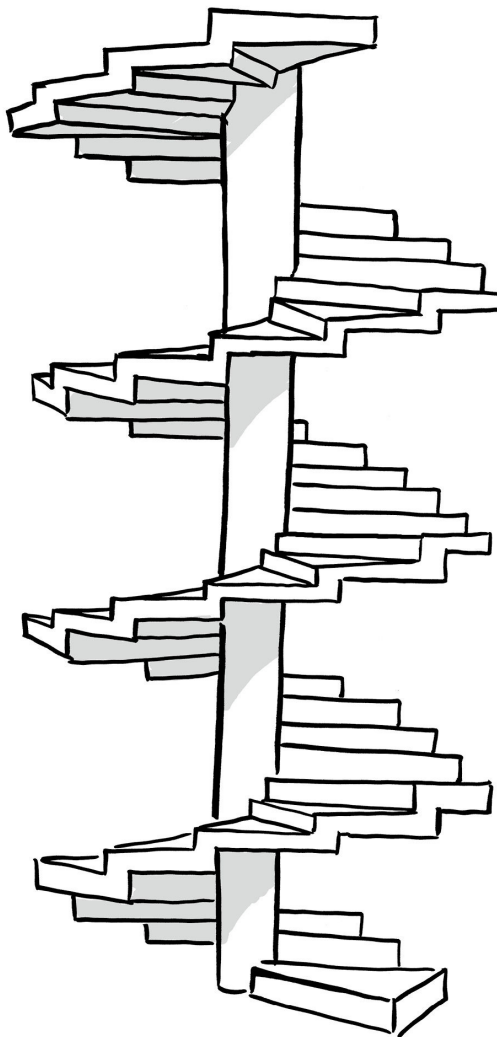
Werte sind die konstitutiven Elemente der Kultur. Sie definieren Sinn und Bedeutung innerhalb eines Sozialsystems (Gruppe, Gesellschaft etc.). Viele Mo-

delle setzen an den Verhaltensweisen von Personen oder an nicht veränderbaren Typologien an. Das Modell der 9 Levels geht tiefer – es erfasst die Werte. Ein mit der Kultur vermittelter Wert dient dem Menschen als „Richtlinie“ zum Verständnis bzw. zur Erkenntnis der Welt und wird infolgedessen bei der Planung des Verhaltens zur Prämisse. Die grundlegenden und handlungsweisenden Werte werden analysiert und erfasst und leiten die Denk- wie die Verhaltensweisen von Menschen, Abteilungen und Organisationen. Diese prägen Unternehmenskulturen:

- Werte treiben Menschen an
- Werte geben Richtungen an
- Werte stellen das Fundament für Be-Wertungen dar. Was ist richtig und was ist falsch?
- Erfüllte Werte machen uns glücklich und erfolgreich
- Unerfüllte Werte machen uns unglücklich und erfolglos

Um diese sehr schwer greifbaren Wertesysteme messbar zu machen, haben wir mit wissenschaftlicher Unterstützung drei Analyse-Tools entwickelt, die sich in der Beratungs-, Coaching- und Trainingspraxis bewährt haben.

# DAS 9 LEVELS MODELL



# DIE PERSONAL EBENEN



## 1. Level: Beige

Der Mensch im 1. Level befindet sich auf der fundamentalsten Stufe des Lebens und des Bewusstseins. Er lebt in kleinen Gruppen oder Verbänden, die einen gewissen Schutz geben und zur Sicherung seiner Grundbedürfnisse, wie Nahrung, Wasser, Wärme und Fortpflanzung dienen. BEIGE ist instinktgesteuert und handelt intuitiv. Die Sinneswahrnehmungen sind stark ausgeprägt. Die Urangst, der Verlust der überlebenswichtigen Kräfte, begleitet ihn. Auf diesem Level gibt es keine organisierten Lebensformen oder sozialen Systeme. Demzufolge gibt es keine Unternehmen, die sich auf dieser Entwicklungsstufe befinden.



## 2. Level: Purpur

Der Mensch im 2. Level sieht sich als Teil eines sozialen Systems, als Mitglied einer Gemeinschaft, eines Clans, eines Tribes, mit dem Patriarchen, dem Häuptling, als Anführer. Die Gemeinschaft bietet Schutz, Sicherheit und das ihm so wichtige Gefühl der Zugehörigkeit. Dies ist der Level der Ahnen, also der Gruppe, der Familie, der Sippe – in der heutigen Zeit der Vereine, der Verbindungen, der patriarchalisch geführten Kleinunternehmen.

Alles läuft nach einem Regelwerk, das festgelegt – meist nicht festgeschrieben – ist, das aber auch nicht hinterfragt wird. Dass die Regeln von einem anderen bestimmt werden, stört den PURPUR geprägten Menschen nicht. Im Gegenteil: Er fühlt sich darin gut aufgehoben und überaus wohl. Aufopferung und Gehorsam werden vorausgesetzt. Ein Anführer wird in seiner Autorität niemals angezweifelt, schließlich kann er als einziger durch seine Macht die Gemeinschaft vor gefährlichen Situationen und Angriffen von außen schützen.

Der Regent selbst sieht sich auch in der Verantwortung gegenüber den Mitgliedern. In dieser Rolle sorgt er nicht nur für seine Gemeinschaft, sondern agiert ebenso autoritär. Er stellt seine Entscheidungen und Handlungen niemals in Frage, denn er sieht seine Vormachtstellung als etwas absolut Legales. Die ihm folgende Hierarchie ist klar strukturiert und seine Nachfolge ergibt sich zumeist durch feste, als gegeben hingegenommene Regeln, wie zum Beispiel die Erbfolge. Als Oberhaupt trägt er die Verantwortung für das Wohlergehen

der gesamten Gruppe und es ist ihm wichtig zu erfahren, was jedes einzelne Mitglied seiner Gruppe beschäftigt. Es wird ein großer Wert auf Konsensbildung gelegt, die Entscheidung wird jedoch letztendlich durch das Oberhaupt getroffen. Bei PURPUR ist das Bewusstsein magisch-mystisch. Traditionen und Brauchtum werden gepflegt – ebenso hat Aberglaube seinen Platz.

Menschen im Level PURPUR denken verstärkt mit der rechten Gehirnhälfte, sind somit sehr visuell geprägt und haben ein stärkeres Bewusstsein für Körper und Raum. Auch mit allem, was Kreativität und Gefühle angeht, ist PURPUR Vorreiter und hat einen ausgeprägten Faible für Menschen, die durch besondere Fähigkeiten herausstechen, wie zum Beispiel durch eine ungewöhnlich ausgeprägte Form der Wahrnehmung. Alles, was bereits geschehen ist, bringt er in Zusammenhang mit Erfahrungen, involvierten Menschen und Orten. Zu welchem Zeitpunkt das war, in welchem Monat oder Jahr, ist für ihn nicht relevant. Ganz wie wir das von den Naturvölkern kennen, glaubt PURPUR an höhere Kräfte der Natur, an Geister und die Macht der Seelen von Verstorbenen. In Riten werden die übermenschlichen Kräfte verehrt und mit Opfergaben besänftigt. Auf die zivilisierte Welt bezogen haben auf diesem Level Familienrituale, Traditionen und Gemeinschaft einen hohen Stellenwert. Menschen in PURPUR fühlen sich in ihrer Rolle und ihrer damit verbundenen Aufgaben und Arbeit als Teil einer Gruppe absolut wohl. Sie genießen es, gebraucht zu werden und stecken dabei ihre eigenen Bedürfnisse zurück. Dieser absolute Wir-Bezug lässt diese Menschen nicht aus ihren festgelegten Rollen heraus – es sei denn, das Oberhaupt entscheidet anders. Dieses wird stillschweigend akzeptiert. Persönliche Werte sind Identifikation, Solidarität, Opferbereitschaft und Brauchtum. Insgesamt ist die Abhängigkeit von der Gruppe sehr groß.

Folgende Werte beschreiben den Level PURPUR:

- Tradition
- Blutsverwandtschaft
- Brauchtum
- Weitergabe von Überlieferungen
- Heimat
- Rituale
- Respekt von Tabus
- Gehorsam
- Geborgenheit
- Magisch-mystisches Bewusstsein
- Schutz
- Opferbereitschaft
- Bindung
- Gastfreundschaft
- Archaische-magische Sehnsüchte
- Zugehörigkeit
- Gewohnheit
- Sicherung der Existenz
- Einklang



# DIE PERSONAL EBENEN



## 3. Level: Rot

Der Mensch im 3. Level sieht sich als Eroberer und Herrscher von neuen Gebieten. Das Streben nach Macht, Unabhängigkeit und Ansehen zeichnet ihn aus. Rot geprägte Menschen vertrauen auf ihr eigenes Glück, ihre Stärke und ihre Fähigkeiten. Das ICH tritt stark in den Vordergrund. Die Ressourcen werden zum eigenen Vorteil genutzt, im Zweifelsfall ohne Rücksicht auf Verluste. ROT kann schnell die Initiative ergreifen und oft kraftvoll und innovativ wirken. Der Mensch auf diesem Level ist egozentrisch, selbstbewusst und strebsam, solange es um seinen eigenen Erfolg geht. Er entscheidet Dinge impulsiv und vertraut dabei ausschließlich auf sein Können, die Chance des Moments und die Wirkung seiner starken Persönlichkeit auf andere. In Gegenwart einer Gruppe sieht er sich höher gestellt und erwartet, dass ihn andere respektieren, achten und bewundern. Die Gruppe selbst ist ihm egal, es sei denn, er braucht sie für seinen eigenen Vorteil. Regeln und Gesetze kennt und will er nicht. Der Stärkere setzt sich durch.

Für ROT ist allein der Gedanke, sich anderen auf irgendeine Weise unterwerfen zu müssen, unvorstellbar. Es ist ihm besonders wichtig, seinen eroberten Platz zu sichern, der ihm weder durch üble Nachrede noch durch etwaige Skandale zunichte gemacht werden darf. Was auch immer er tut, er tut es, weil er es so will – und es dient ausschließlich seinem eigenen Interesse. Sollte etwas einmal nicht so klappen, wie er sich das vorgestellt hat, ist das natürlich ausschließlich die Schuld anderer oder die Bedingungen haben einfach nicht gepasst. Bei sich selbst würde ROT gar nicht suchen, schließlich kann er sich keine Fehler eingestehen.

ROT denkt und handelt im Jetzt. Das ist auch der Grund, warum er sich niemals Gedanken darüber macht, welche Konsequenzen sein Handeln auf morgen haben könnten. Vorsorge für den Altersruhestand oder auch medizinische Prävention sind für ihn Nichtigkeiten und passen nicht in seine Denkweise. Er würde sich niemals für etwas verpflichten, das in seinen Augen keinen unmittelbaren Vorteil für ihn darstellt.

Die Ausprägung eines Menschen in ROT kann sowohl eine positive als auch eine negative Tendenz haben: Ist die Person positiv gepolt, kann sie durch ihre lebendige und erbauende Art andere Menschen von sich begeistern, die sich auch wiederum gerne in ihrer Nähe aufhalten, weil diese sich sicher sein können, dass es nicht langweilig wird und sie von seinem Elan und seiner Schaffenskraft mitgerissen werden können. Für Überraschungen ist immer gesorgt. Ist die Person in ihrer Ausrichtung negativ, nehmen die Menschen um sie herum lieber Abstand, weil sie wissen, dass sie zu Schaden kommen könnten. Wer geschäftlich mit einem ROT geprägten Menschen zu tun hat, sollte ihm immer vor Augen halten, welche Vorteile er aus der Geschäftsbeziehung ziehen kann. Versucht jemand, einen Menschen auf dem Level ROT zu bedrohen, wird er aller Voraussicht nach den Kürzeren ziehen.

Insgesamt ist es für ROT ausgerichtete Menschen in unserer zivilisierten Zeit eher schwierig, ihre Prägung voll und ganz auszuleben, denn wer sich nicht gut in die Gesellschaft einpassen kann, eckt unweigerlich an. Typische Bereiche für ROT sind nach wie vor Eroberungsmärkte oder harte Strukturvertriebe.

Folgende Werte beschreiben den Level ROT:

- Durchsetzungsvermögen
- Eroberung z.B. neuer Märkte
- Macht
- Einforderung von Respekt
- Mut
- Gegenwartbezogenes
- Selbstvertrauen
- egozentriertes, konkretes
- Ansehen (Respekt, Hochachtung, Angst)
- Denken
- Ehre
- Tapferkeit
- Aggression
- Persönlicher Erfolg
- Stärke
- Gewinnen um jeden Preis
- Impulsivität
- Bewunderung der eigenen Person
- Dominanz
- Vermeidung von „Schande“
- Unabhängigkeit

# DIE PERSONAL EBENEN



## 4. Level: BLAU

Der Mensch im 4. Level sucht nach Regeln und Gesetzen und sieht sich als Teil eines Ordnungssystems. Dieses zeigt klare Strukturen und Zuständigkeiten auf, nach denen gelebt und gehandelt wird. Auf diesem Level findet man ordnungsliebende Menschen, bei denen Recht, Loyalität und Wahrheit großgeschrieben werden. BLAU zeichnet ein hohes Maß an Pflichtbewusstsein und Disziplin aus. Die Identität wird über das Kollektiv gewonnen. Hierarchien werden betont, Stellenbeschreibungen sind bedeutsam und Regeln sowie Strukturen finden Einzug.

Die hier herrschenden Vorschriften, Gesetze und Zuständigkeiten geben dem Menschen darin den für ihn wichtigen Halt und Schutz. Es ist eine klare Sache, die ganze Organisation ohne Hinterfragen zu akzeptieren. Wer darin welche Aufgaben hat, ist in einer festgelegten Arbeitsteilung organisiert, wobei Hierarchien untereinander geachtet werden, ohne Angst haben zu müssen, dass „am eigenen Stuhl gesägt werden könnte“.

Dem Menschen in BLAU ist es wichtig, seinen Pflichten nachzukommen, seine Arbeit auf dem gewohnten Niveau zu halten, absolut ehrlich und aufrichtig gegenüber Dritten zu sein und sich besonders stark mit einer Gruppe identifizieren zu können. Die Gemeinschaft selbst gibt ihm die überlebensnotwendige Sicherheit. Um sich darin gut aufgehoben zu fühlen, verzichtet BLAU auch gerne auf das Durchsetzen eigener Interessen und passt sich lieber der Allgemeinheit an. Der Wir-Bezug ist extrem stark ausgeprägt, weil sich BLAU intensiv auf seine Gruppe und deren Werte fixiert. Diese stark ausgeprägte Zugehörigkeit wird auch gerne in Form von Symbolen oder Einheitskleidung gezeigt. Entsprechende Symbole oder Garderoben können zum Beispiel darauf hinweisen, welcher Vereinigung er angehört oder auf welcher Hierarchieebene er sich innerhalb der Gruppe befindet. Gerade letzteres ist besonders wichtig, weil damit eine klare Zuständigkeit fest definiert ist, die ihm die Sicherheit gegenüber seinem Aufgabenbereich bietet. Absolute Transparenz gibt keine Angriffsfläche für Unklarheiten.

Auch auf dem Level BLAU gibt es negative und positive Ausprägungen. Menschen mit einer eher negativen Ausprägung haben keine Toleranz, sind engstirnig, brauchen ewig lange für Entscheidungen, stehen unter eigens auferlegten Zwängen und neigen dazu, sich selbst strenge Vorschriften zu machen. Menschen mit diesen Ausprägungen ziehen gerne andere an, die „dazugehören wollen“. Wer sich ihnen nicht anschließt, wird automatisch als Feind angesehen, der sich weigert, die Regeln der Gruppe zu befolgen. Andere Meinungen sind falsch und werden nicht toleriert.

Menschen mit einer positiven Ausprägung sind sehr stabil und haben ein großes Verantwortungsbewusstsein. Es ist ihnen wichtig, dass Gesetz und Vorschriften geachtet werden und insgesamt das Wohl aller gewährleistet ist. Was auch immer sie tun, ist strukturiert, pflichtbewusst und bestens organisiert – man kann sich absolut auf ihr Wort verlassen. Vorgesetzte fühlen sich in ihrer Umgebung wohl, weil sie aufmerksame, ehrliche und zuvorkommende Mitarbeiter sind. Menschen mit einer positiven BLAUEN Ausprägung leben mit ihren Werten, die ihrem Leben Sinn und Struktur zugleich geben. Große Unternehmen mit konservativem Führungsstil sind vielfach auf dem Level BLAU zu finden. Vertreter dieser Ausrichtung gibt es auf allen Hierarchiestufen.

Folgende Werte beschreiben den Level BLAU:

- Pflicht
- Qualität
- Recht und Gesetz
- Disziplin
- Schuld und Unschuld
- Stabilität
- Loyalität
- Ordnung
- Zuverlässigkeit
- Kontrolle
- Wahrheit
- Geduld
- Einhalten von Regeln
- Rang/Status
- Klarheit
- Halten an Hierarchien
- Gerechtigkeit
- Sicherheit
- Titel

# DIE PERSONAL EBENEN



## 5. Level: ORANGE

Der Mensch im 5. Level hat stets den eigenen Erfolg sowie den Erhalt und die Mehrung des erreichten Wohlstandes im Fokus. Die eigene Weiterentwicklung und Leistungssteigerung werden stark an Prozess- und Zielorientierung gekoppelt. ORANGE verliert dabei jedoch nicht den Blick auf das Ganze. Individueller Erfolg wird nicht zwangsläufig auf Kosten der anderen erreicht. Zielvereinbarungen prägen die Zusammenarbeit.

Karriere, Erfolg, Freiheit und Wohlstand – das ist es, wonach die Menschen auf dem Level ORANGE streben. Sie wollen die Besten ihres Faches sein und dadurch gut und materiell abgesichert leben. Karriere ist ihnen aber nicht nur wegen des Geldes wichtig, sondern auch, weil sie dadurch in ihrer Leistung Anerkennung finden. Durch ihren Eifer bauen sie mehr und mehr Erfahrung auf – schließlich ist die Welt voller Möglichkeiten, die nur darauf warten, ergriffen zu werden – und erlangen in ihrem Vorgehen einen angenehmen Grad der Unabhängigkeit. Technik und Wissenschaft sind sie auf diesem Weg zugehen und nutzen diese gerne und auch zielgerichtet, um sich ihr Leben angenehmer zu gestalten. Durch ihren extrem ausgeprägten Drang nach Wissen und Fähigkeiten wissen Menschen in ORANGE sehr wohl, wie weit sie sich auf sich selbst verlassen können. Risiken schrecken sie allerdings auch nicht ab, denn „wer nicht wagt, der nicht gewinnt!“. Immer auf dem neuesten Stand zu sein, gehört einfach dazu, wenn man ganz vorne mitspielen will. ORANGE ist sehr stolz darauf, eine Persönlichkeit mit ganz individuellen Stärken zu sein und sieht sich über der Organisation. Dieser klare Ich-Bezug ist klassisch für ORANGE. Der Mensch auf dieser Ebene ist dementsprechend selbstbewusst, planungsstark und zielstrebig. Er sieht meist das Positive im Leben und umschiffert auf diese Weise gekonnt persönliche Tiefen. Negative Gedanken lässt er nicht gerne an sich heran, weil er weiß, dass sie ihn in seiner Weiterentwicklung bremsen oder gar hindern. Seine Eigenständigkeit ist für ihn sehr wichtig, schließlich weiß er von sich am besten, was er kann und muss sich nicht auf andere verlassen, um etwas zu erreichen. „Gewinnen“ steht auf seiner Erfolgsskala ganz oben. Und fit genug dazu ist er allemal: statt nur geradeaus zu denken weiß ORANGE, dass es auch rechts und links gibt. Er erfasst das „große Ganze“ innerhalb kurzer Zeit, sieht, wie die Dinge miteinander zusammenhängen, was alles gleichzeitig passiert und wie man all das gleichzeitig bewältigt. Diese Fähigkeit zum „Allroundblick“ gibt ihm eine ideale Position, sowohl als Individuum als auch innerhalb einer Gruppe oder Organisation. Er begibt sich gerne in einen Wettbewerb, um sich und anderen zu zeigen, wie gut er ist. Hat er sich einen ansehnlichen Platz erkämpft, genießt er sein Ansehen in dieser Pole Position. Dabei ist ihm das Unternehmen, für das er arbeitet, sehr wichtig und er redet gerne darüber. Selbstverständlich arbeitet

er ausschließlich für Firmen, die ein gutes Renommee im Markt haben. Andere würden ihm gar nicht die Möglichkeiten bieten, die er für sein persönliches Wachstum braucht und sucht. Er nutzt seinen Arbeitgeber eher als Vorzeigeschild und wertvolle Referenz, sobald er sich entscheidet, einen anderen Arbeitsplatz zu suchen, weil ihm der alte nicht mehr das bieten kann, was möchte. Der Mensch in ORANGE ist also nicht für seinen Lebtage an das eine Unternehmen gebunden. Diese gewisse Unbeständigkeit macht ihn zu einem rastlosen Begleiter.

Hat ORANGE eine negative Ausprägung, herrschen bei ihm starkes Konkurrenzdenken, Leistungsdruck und Gier vor. Er erlegt sich selbst ein gewisses Stressniveau auf, was ihn zu einem typischen Burn-out-Kandidaten macht. Sobald es irgendwo etwas zu erleben gibt, was sich gleichzeitig auch noch lohnt, ist er ganz darauf fokussiert. Genauso wie ihn interessante Tätigkeiten anlocken, gilt das auch für faszinierende Menschen, besonders solche höherer Hierarchieebenen. Passt das äußere Erscheinungsbild in seine Vorstellung, fasziniert ihn dieses so sehr, dass sein Gegenüber ruhig einige andere „Macken“ haben kann, über die er dann gerne hinwegsieht. Der eigene Anspruch, Veränderungsprozesse zu schnell durchziehen zu wollen, ist typisch für eine negative Ausprägung von ORANGE. Allzu oft werden bei einer solchen Vorgehensweise die Mitarbeiter vergessen. Ebenso fällt der Drang darunter, Ziele kurzfristig erreichen zu wollen, was eine strategische, langfristige Zielsetzung massiv gefährdet.

Ist ORANGE positiv ausgeprägt, hat er eine Gabe, andere mit seinem positiven Denken anzustecken. Dritte sehen in ihm gerne ein Vorbild, weil er durch seine Motivation und außerordentlich gute Leistung einfach imponiert. Menschen in ORANGE finden sich beruflich immer gerne dort, wo etwas los ist: wo es Umstrukturierungen in Firmen gibt, Innovationsgeist gefragt ist und sich schnell Dinge ändern können.

Folgende Werte beschreiben den Level ORANGE:

- Leistung
- Prestige (Statussymbole)
- Verantwortung
- Persönlicher Erfolg + Gesamterfolg
- Status/Statussymbole
- Karriereorientierung
- Wettbewerb
- Produktivität
- Zielorientierung
- Gewinnorientierung
- Prozessorientierung
- Ergebnisorientierung
- Wohlstand
- Herausforderung
- Unternehmerisches Denken
- Selbstständigkeit
- Akzeptanz
- Konzentration
- Wertschöpfung
- Monetäres und wirtschaftliches Wachstum

# DIE PERSONAL EBENEN



## 6. Level: GRÜN

Der Mensch im 6. Level sieht Erfolg als das Ergebnis der richtigen Team-Konfiguration. GRÜN ist klar auf Zielerreichung aus – dies aber kombiniert mit Teamdenken, gemeinsamem Handeln und Konsensbildung. Gestrebt wird nach langfristiger gemeinsamer Erfolgssicherung. Begegnungen, Personen und Beziehungen sind ihm wichtiger als die Sache. GRÜN befindet sich in ständigem Dialog mit der Umgebung, denkt nicht absolut, sondern wägt verschiedene Meinungen ab. Partizipation und Einbeziehung sind entscheidende Elemente in der Zusammenarbeit. Team-Building, Networking und Ziele erreichen – auch für Menschen auf dem Level GRÜN hat der Erfolg oberste Priorität, allerdings baut dieser hier auf die Begegnung mit anderen Menschen!

Die richtigen Kontakte knüpfen bedeutet für GRÜN nachhaltigen persönlichen Erfolg. Es geht nicht darum, sein eigenes Ansehen zu verbessern oder mit besonders herausragender Leistung hervorstechen, sondern die richtigen Personen um sich zu scharen. Beziehung ist ihm wichtiger als die Sache. Das ermöglicht Konsens und Teamgeist, kann aber auch in endlose Diskussionen ausarten. Er hat ein besonderes Gespür für das Zwischenmenschliche und legt großen Wert auf Kooperation. Durch die permanente Kommunikation mit seinem Umfeld erweitert er nicht nur seinen Wissensschatz, sondern kann auflockernde Spannungen genauso wie positive Entwicklungen frühzeitig erkennen. Er ist klar Wir-bezogen. Der Mensch in GRÜN ist sehr sozial. Er beobachtet, lernt, sammelt Erfahrungen und erweitert ständig seinen Horizont durch Reflexion und Austausch. Sein ausgeprägtes Bewusstsein sorgt dafür, dass er sehr gut „in sich hinein hören“ kann: Passt sein Bauchgefühl, ist er auf dem richtigen Weg. Er hat sozusagen die Fähigkeit, „zwischen den Zeilen“ zu lesen. Diese Form der Sensibilität macht ihn zu einem absoluten Gruppenmenschen. Seine sozialen Kompetenzen kommen im Projektteam ebenso gut an wie bei der Arbeit mit Kunden. Sein authentisches Auftreten, dass das Zulassen von Gefühlen genauso wie Ehrlichkeit und Wertschätzung anderen gegenüber einschließt, macht ihn zu einem hoch geschätzten Gesprächspartner und Teamkollegen. Wenn es darum geht, Entscheidungen zu treffen, hört er sich immer vorab alle Seiten an und wägt dann erst ab. Gerade in brisanten Angelegenheiten ist er oft der ruhende Pol, der den Überblick über das Gesamte behält und als Mediator fungiert. Diese Fähigkeit tut ihm gut und er holt sich damit auch persönliche Bestätigung. Gleichzeitig macht ihn genau das emotional stark von der Gruppe abhängig. Die Gleichberechtigung beider Geschlechter ist ihm ebenso wichtig wie Chancengleichheit, Fairness, Empathie

und Zusammenarbeit. Den ständigen Austausch mit anderen Menschen empfindet er als persönliche Bereicherung. Der GRÜN geprägte Mensch ist weltoffen und hat ein hohes Verantwortungsbewusstsein anderen gegenüber. Er würde nie etwas anstoßen, das für andere von Nachteil sein oder ihnen sogar schaden könnte. Das Positive an ihm ist die Fähigkeit, dass er wirkliche Teamarbeit leisten kann.

Es gibt natürlich auch auf diesem Level eine negative Ausprägung, die den Betroffenen oft vor die Unfähigkeit stellt, Entscheidungen zu treffen. Er diskutiert zu viel, ohne dass wirklich etwas dabei herauskommt – geschweige denn umgesetzt werden kann. Eine sehr intensive Gefühlsorientierung unterstützt das gleichermaßen. Eine negative Ausprägung in GRÜN birgt die Gefahr, den Bezug zur Realität zu verlieren und ungewollt nur zum Selbstzweck statt kooperativ zu agieren.

Insgesamt sind Menschen auf dem Level GRÜN oft in multifunktionalen Teams anzutreffen.

Folgende Werte beschreiben den Level GRÜN:

- Kooperation
- Weltoffenheit (gegenüber der ganzen Welt)
- Toleranz
- Harmonie
- Konsens
- Verantwortung für den Anderen
- Dialog
- Integration (von Menschen)
- Empathie
- Partizipation
- Gleichwertigkeit
- Wertschätzung
- Fairness
- Menschenrechte
- Anpassung
- Gemeinsamkeit/Gemeinschaft
- Langfristige Erfolgssicherung
- Persönliches und menschliches Wachsen

## Der erste und der zweite Rang

Die Levels 1 bis 6 bilden die Levels des ersten Rangs. Sie reagieren auf Mangelbedürfnisse der eigenen Lebenswelt. Ab dem zweiten Rang wiederholen sich die Levels, jedoch unter Einbeziehung der Erkenntnisse aus den ersten sechs Levels sowie mit der Fokussierung auf Sinnhaftigkeit und Sinnbedürfnisse.



# DIE PERSONAL EBENEN



## 7. Level: GELB

Ab dem 7. Level werden die Vorzüge der vorhergehenden Levels erkannt, genutzt und kombiniert. Es entsteht der zweite Rang: die bisherigen Levels haben die Welt und das Verständnis zur Welt nur aus ihrer Perspektive als richtig angesehen. Die Multiperspektivität war ihnen verschlossen. Bei GELB liegt der Fokus auf Wissensvermehrung, Flexibilität, Kompetenz und Unabhängigkeit. Multiperspektivisches und systemisches Denken mit großem Abstraktionsvermögen, Netzwerken und wechselnde Kooperationen sind an der Tagesordnung. Materieller Besitz, Macht und Status sind nebensächlich.

GELB nutzt seine umfassende Kompetenz und sein Networking, um in allen für ihn wichtigen Bereichen zu den anvisierten Zielen zu gelangen. Wachstum und Weiterentwicklung müssen lebendig sein und am besten permanent stattfinden. Veränderung ist dabei immer willkommen, denn sie bietet die für ihn so wichtige Abwechslung. Er beschränkt sich auf das, was am nächstliegenden und notwendigsten ist, um pragmatisch und verantwortlich handeln zu können. Dabei nutzt er gerne die Hilfe von Systemen, denn sie unterstützen ihn bei seinen Vorhaben. Unabhängig sein, viel Wissen erlangen, kreativ sein und in eigener Verantwortung handeln, ist ihm außerordentlich wichtig. Im Gegensatz zu GRÜN hat GELB kein Problem im Umgang mit mehrdeutigen Aussagen oder Situationen. Er muss hier nicht wie vorherige Level darüber solange diskutieren, bis alle auf einem Nenner sind – im Gegenteil: Er akzeptiert unterschiedliche Meinungen nebeneinander. Das gleiche gilt für paradoxes Denken und Prinzipien, die einander widersprechen. Er sieht so etwas vielmehr als Anreiz, Neues zu entdecken und zu verstehen und eine Möglichkeit, die er einfach ergreifen muss, um sein Wissen zu erweitern. Sein bereits erlangtes Wissen sowie die Fähigkeit, Gefühle auf- und anzunehmen sind es auch, worauf sein starkes Selbstbewusstsein aufbaut. Der Mensch in GELB lernt ohne Pause, nach seinen eigenen Vorstellungen und nutzt dazu alle ihm sich bietenden Ressourcen. Er liebt Experimente und hat auch kein Problem damit, einmal „auf die Nase zu fallen“, denn diese neue Erfahrung erweitert seinen Horizont nur zusätzlich. Sein Wissensdurst macht ihn zu einem besonders empfindsamen Menschen, der eine große Begabung hat, Emotionen zu erkennen und zu deuten. Dieses „erweiterte Ich“ macht ihn zu einem wahren Lern-Meister, der auch gerne mal alleine ist, um seine Selbsterfahrung zu intensivieren. Sein Streben nach persönlicher Weiterentwicklung ist stärker ausgeprägt als der Wunsch, wohlhabend und mächtig zu sein. Begegnet ein GELB geprägter Mensch einem Menschen eines anderen Levels, hat er keinerlei Probleme, sich auf dessen Ebene zu begeben und – zumindest für den Moment der Begegnung – „anzupassen“, um Kommunikation zu betreiben.

Für ihn ist jeder Level wichtig und nicht aus dem Gesamtsystem wegzudenken. Er lebt und handelt frei nach seinem persönlichen Motto: „Die Welt in Schwarz oder Weiß wäre öde. Interessant wird sie erst durch ihre vielen Farben.“ Er ist sich bewusst, dass jeder auf der bunten Treppe nach oben oder unten wandern kann, je nach seinem persönlichen Wertesystem. Er will immer wissen, was andere denken. Allerdings nur, weil die Gedanken der anderen ihn dabei unterstützen könnten, eine eigene Entscheidung zu treffen. Er ist jedoch nicht unbedingt davon abhängig – lediglich neugierig. GELB in einer Beziehung bringt seinem Partner hohe Wertschätzung entgegen und hegt keinerlei Besitzansprüche. Verglichen mit Menschen in ROT und ORANGE steht für ihn das Individuum in angemessener Weise im Mittelpunkt. Er bleibt immer er selbst, sogar dann, wenn er sich mit Menschen anderer Levels auf „Augenhöhe“ unterhält. Diese Authentizität macht ihn zu einem geschätzten Gesprächspartner, der immer offen auf andere zugeht. Dass für ihn dabei die persönliche Entwicklung an vorderster Stelle steht, macht ihn zu einem Ich-bezogenen Menschen. Nicht selten erweckt GELB durch diese Ich-Bezogenheit den Anschein, arrogant, kalt und unnahbar zu sein.

Negative Ausprägungen sind entsprechend herablassend wirkende Ungeduld, „sich abkapseln“, nicht empfänglich für die Gefühle anderer Menschen zu sein, was soweit ausarten kann, dass GELB als rücksichtslos und egoistisch wahrgenommen wird. Auch neigt dieser gerne dazu, sich selbst zu überschätzen.

Positive Ausprägung in GELB bedeutet Offenheit und Toleranz gegenüber Dritten und deren Bedürfnissen. GELB ist extrem flexibel und „pocht“ nicht auf die Kontinuität der Dinge, wenngleich ihm natürlich vollkommen klar ist, dass es eine gewisse Beständigkeit für vieles gibt.

Folgende Werte beschreiben den Level GELB:

- Individualität
- Subreflexion
- Multiperspektivität
- Systemische Integration
- Wissen
- Kreativität
- Persönliche Entwicklung
- Integration
- Eigenverantwortung
- Vernetzung
- Lebenslanges Lernen
- Wertschätzung von
- Einzigartigkeit
- Vision
- Autonomie
- Profunde Kompetenz
- Lebendiges Wachstum (geistig/Wissen)
- Integration (von Wissen)
- Offenheit (gegenüber anderen Meinungen und Wissen/polykontexturale Logik)
- Innovation

# DIE PERSONAL EBENEN



## 8. Level: TÜRKIS

Der Mensch im 8. Level hat Nachhaltigkeit und Ganzheitlichkeit als richtungsweisende Maxime seines Handelns. TÜRKIS denkt holistisch-global, ökologisch und intuitiv. Er konzentriert sich auf das Wohlergehen der Welt und richtet sein Leben und Arbeiten danach aus. Durch seine altruistische Haltung kann er sowohl Beobachter als auch Gestalter sein.

Auf diesem Level geht es um das Ganze und den Erhalt des Geschaffenen. Der Mensch hat hohe Ideale, ein ausgeprägtes geistliches Bewusstsein und eine umfassende Sicht auf die Dinge der Welt. Durch diese Eigenschaften schafft er es immer wieder, andere mit außergewöhnlichen Ideen zu beeindrucken und Dinge absolut anders zu deuten. Bei allem, was er tut, vertraut er vollends auf seinen Instinkt und sein Bauchgefühl und legt großen Wert darauf, dass sein Handeln nachhaltig ist. Er hat ein großes Verantwortungsgefühl für die Gemeinschaft, ist also Wir-bezogen. Er weiß, dass alles, was er tut, Konsequenzen hat und achtet dabei peinlich genau darauf, wofür er sich entscheidet. In Gesprächen ist TÜRKIS sehr präsent und begibt sich – genau wie GELB – auf die Stufe seines Gesprächspartners. Es macht ihm absolut keine Mühe, sich in diesen hineinzuversetzen. Was er sagt, leuchtet jedem sofort ein, was es für sein Gegenüber zusätzlich angenehm macht.

Auch TÜRKIS nutzt das Wissen aller vorhergehenden Levels, und zwar vornehmlich für das Gemeinwohl. Der Mensch in TÜRKIS hat eine absolut scharfe Sinneswahrnehmung und geht mit größtmöglicher Auffassungsgabe durch den Tag. Dadurch kann er sich geistig und spirituell so weit öffnen, dass er Möglichkeiten und Wege genauso erkennt wie Fehler und Missdeutungen – was die Menschen der anderen Levels nie geschafft haben, weil sie aufgrund von Einschränkungen, Regeln, Zwängen und Glaubenslehren keinen Zugang dazu hatten. Trotz dieser außergewöhnlichen Fähigkeiten ist er jedoch deswegen nicht besser oder glücklicher.

Auch hier gibt es negative Ausprägungen, die sich durch naives oder radika-

les Handeln zum Ausdruck bringen oder von schier grenzenlosem Idealismus zeugen.

Folgende Werte beschreiben den Level TÜRKIS:

- Nachhaltigkeit
- Holon (Ganzes als Teil eines anderen Ganzen)
- Verantwortung für die Zukunft des Lebens
- Systemisches Handeln
- Akzeptanz globaler Komplexität
- Verbesserung der Lebensbedingungen aller Lebensformen
- Unternehmerische Verantwortung für die Gemeinschaft
- Gesellschaftlicher und ökologischer Sinn und Gesamtzusammenhang
- Kollektive Intuition
- Orientierung an der Natur
- Spirituelles Bewusstsein
- Zum Wohle der Menschheit
- Hohe Ideale
- Globale Aussöhnung
- Selbstorganisation lebender Systeme
- Weitsichtigkeit
- Netzwerkintelligenz



## 9. Level: KORALLE

Der 9. Level ist bisher nur ansatzweise beschrieben. Er zeichnet sich ab, jedoch gibt es noch nicht viele Individuen, geschweige denn Gruppen, in KORALLE. In jedem Fall geht es um Ich-Bezogenheit, dabei jedoch keineswegs allein um Macht und Ansehen, sondern verbunden mit hohem Respekt allen Lebewesen gegenüber. KORALLE würde die globalen Probleme eher individuell lösen, es lebt mit dem Wissen, dass es keine Grenzen gibt, die nicht durch menschliches Tun und Sein erzeugt werden. In der Wirtschaft spielt dieser Level eine untergeordnete Rolle, könnte jedoch gesellschaftspolitisch und ökologisch in Zukunft wichtig werden. Wie auch BEIGE ist KORALLE nicht Gegenstand des entwickelten Tools und wird nicht gemessen.

# DIE URSPRÜNGE DES MODELLS

Das Modell der 9 Levels basiert auf den Erkenntnissen von Professor Clare W. Graves und seiner über 20-jährigen Forschungsarbeit.

Clare W. Graves (1914 – 1986) war Professor für Psychologie am Union College in New York (USA). Sein Engagement galt nicht nur der Forschung, sondern er war auch jahrelang als Berater in Wirtschaftsunternehmen, Kliniken und Bildungsinstituten tätig. Den eigentlichen Impuls zu seinen Forschungen gab ein Student, als dieser Graves fragte, wer denn nun von all den vielen Theoretikern (Maslow, Freud, Jung, Rogers, Watson etc.) Recht habe. Er gab seinen Studenten die Aufgabe, einen Bericht zu verfassen, in dem sie das erwachsene menschliche Wesen beschreiben sollten. Dabei fiel ihm auf, dass diese Beschreibungen zwar sehr unterschiedlich waren, jedoch wiederkehrende Elemente und eine gewisse Systematik zu erkennen waren. Dies führte ihn zu den verschiedenen Entwicklungsstufen der menschlichen Existenz. Deren Ergründung wurde eine zentrale Aufgabe in seiner Forschung. Graves begann, seine Theorie in den 50er-Jahren zu entwickeln. Veröffentlicht wurde das Modell erstmals von Christopher Cowan und Don Beck unter dem Namen „Spiral Dynamics“. Graves selbst publizierte sein Modell 1966 in einem Artikel der Harvard Business Review mit dem Titel „Deterioration of Work Standards“ – also der Verschlechterung der Standards in der Geschäftswelt. In diesem Artikel bezeichnete er sein Modell als „Levels of Human Behaviour“. Später benannte Graves seine Theorie als: „Emergent, cyclical double-helix model of adult biopsychosocial systems development“, also frei übersetzt: eine aufwärtsstrebende zyklische Doppel-Helix der Entwicklung des erwachsenen Menschen in dessen biopsychosozialen System. Ein Modell, das sehr komplex und multiperspektivisch die Unterschiedlichkeit der menschlichen Entwicklung beschreibt. Graves kombinierte in seiner Theorie und Forschung vier verschiedene wissenschaftliche Disziplinen:

- Biologie und Neurobiologie
- Psychologie und die Theorie der Persönlichkeitstypen
- Soziologie und Anthropologie
- Systemtheorie

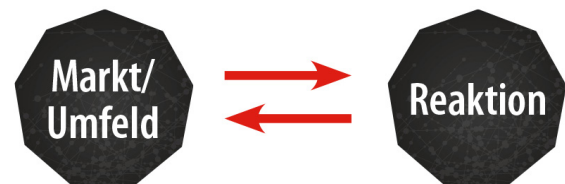
Das erste deutschsprachige Buch zu diesem Grundmodell des Graves-Value-Systems publizierte Rainer Krumm (Gründer und Leiter des 9 Levels Institutes) zusammen mit Martina Bär und Hartmut Wiehle 2007 im Gabler Verlag. Es trägt den Titel „Unternehmen verstehen, gestalten, verändern – das Graves-Value-System in der Praxis“ und setzt damit das Fundament für diese grundlegende Theorie im deutschsprachigen Raum. Zwischenzeitlich ist bereits die 3. Auflage erschienen. Ebenso wurden vielfältige weitere Bücher mit unterschiedlichen Anwendungsmöglichkeiten veröffentlicht, die sich immer wieder auf das Grundmodell von Graves berufen. Das Graves-Value-System stellt ein offenes Modell der Wertetheorie dar, welches abbildet, woran sich Individuen oder ganze Systeme (Abteilungen, Unternehmen, Organisationen)



orientieren und wonach sie handeln. Es ist damit ein überaus nützliches Instrument für alle, die in bzw. mit Organisationen und Teams genauso wie mit einem einzelnen Coachee arbeiten.

Die Überführung dieses Modells in die 9 Levels of Value Systems war die logische Konsequenz, um diese Theorie in ein valides wissenschaftlich fundiertes Analysetool zu transportieren und mit der langjährigen Anwendung in der Beratungs- und Coaching-Praxis zu vereinen. Der Anspruch ist es, die grundlegende Theorie mit aktuellen Forschungserkenntnissen und aktuellem Bezug zur Lebens- und Wirtschaftswelt zu kombinieren. Die 9 Levels sind eine Simplifizierung der Graves'schen Theorie und machen diese für die Entwicklung und Entfaltung von Menschen, Gruppen und Organisationen nutzbar. Die Wertesysteme – auch gern die psychologische DNA genannt – bringen Denkweisen, Glaubenssätze, innere Befindlichkeiten, Auslöser für Aktionen und Reaktionen sowie Organisationsprinzipien zum Ausdruck. Mit den 9 Levels werden sie messbar und bieten somit die Grundlage für Weiterentwicklung und Veränderungsbegleitung.

Sie verstehen Ihre aktuellen Werteorientierungen und Bewusstseins Ebenen als auch die Veränderungen im Markt und die notwendigen Anpassungen. Ihnen wird klarer, warum Sie mit welchen Werten von anderen Ebenen gut oder eben weniger gut klar kommen. Sie erkennen und haben Verständnis für die Relevanz anderer Werteorientierungen, können aber auch die relevanten Veränderungsinitiativen einleiten und gestalten.



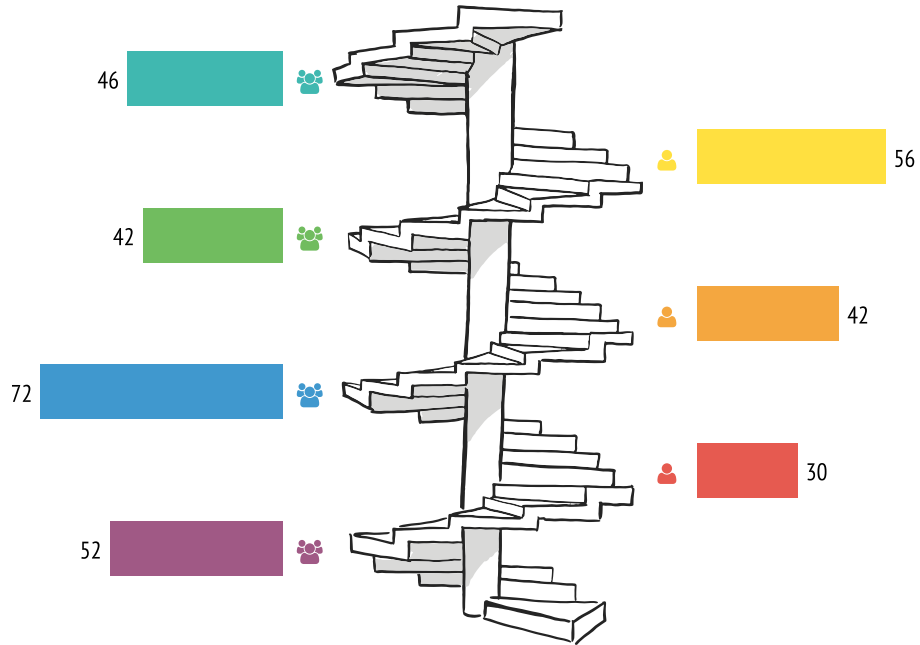
## Drei Perspektiven der Betrachtung

- **Personal Value System** – für erfolgreiche Persönlichkeitsentwicklung und passgenaues Coaching
- **Group Value System** – für Teamentwicklungen und Teamcoachings
- **Organisation Value System** – für die Organisationsentwicklung und Optimierung der Unternehmenskultur

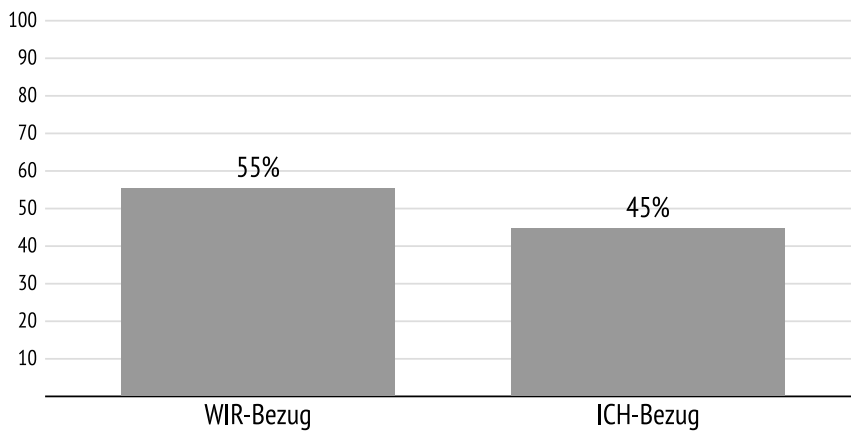


# ERGEBNIS PERSONAL VALUE SYSTEM

Ausprägung der Levels im Modell:

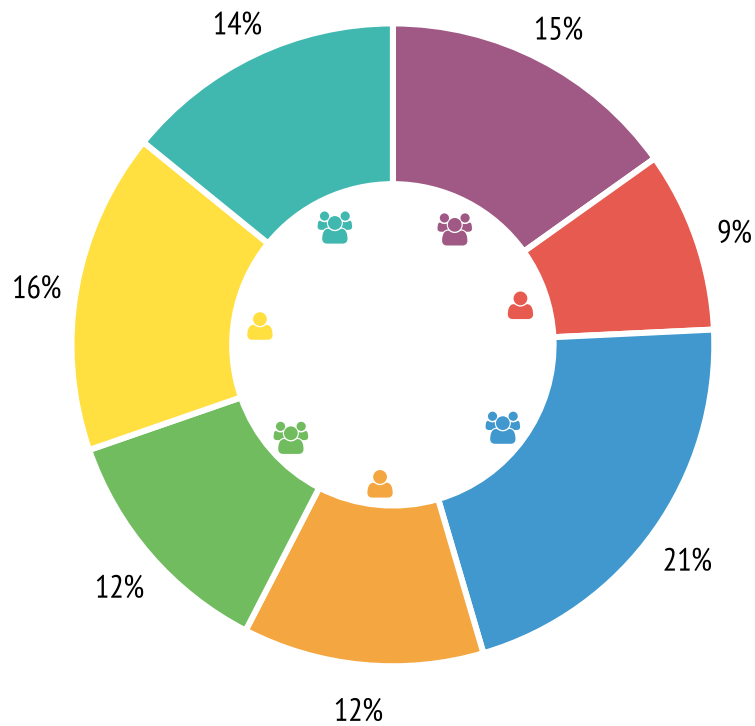


Verteilung des Wir-Bezugs im Vergleich zum ICH-Bezug:

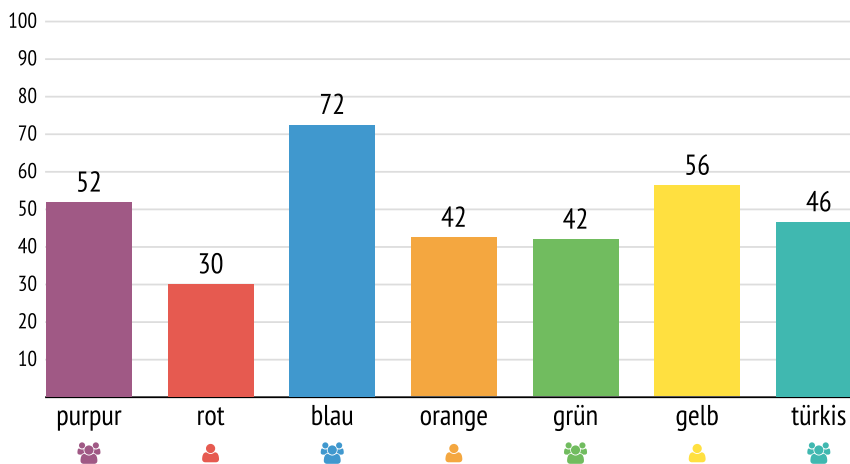


# ERGEBNIS PERSONAL VALUE SYSTEM

Ausprägung der Levels im Kreisdiagramm:



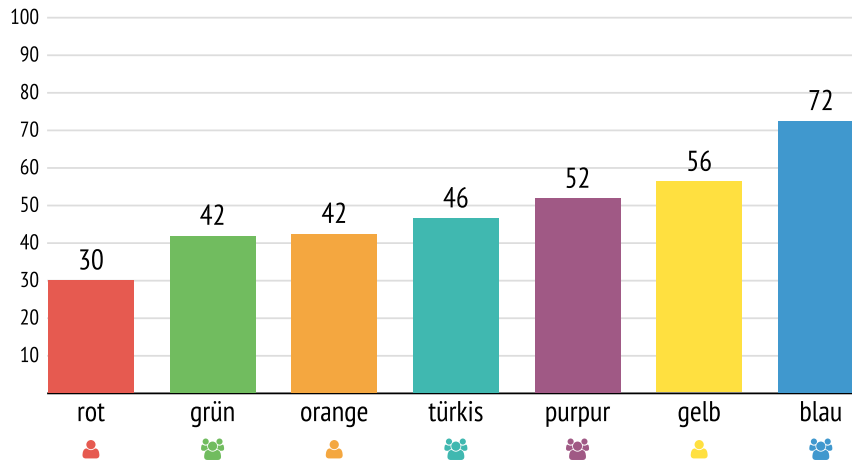
Ausprägung der Levels nach der Reihenfolge im Modell:



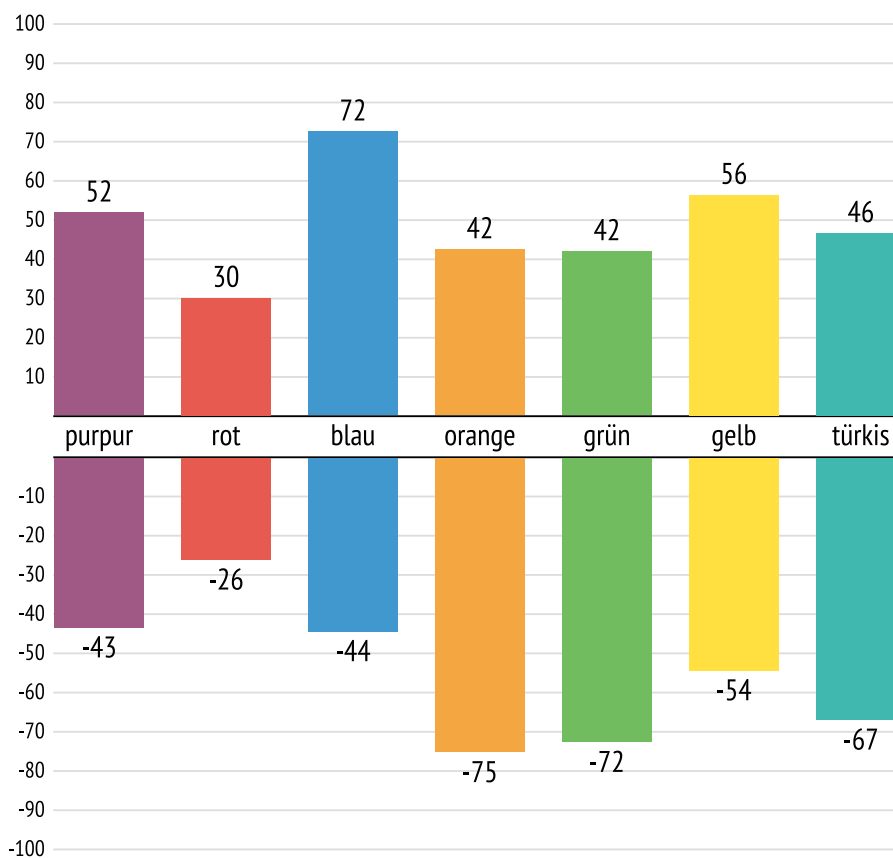


# ERGEBNIS PERSONAL VALUE SYSTEM

Ausprägung der Levels nach der Intensität:



Ausprägung der Levels mit Widerständen:



# ANALYSE

Sie haben mit 72 Punkten Ihre höchste Ausprägung auf dem 4. Level BLAU.

Bei BLAU geprägten Menschen werden Einzelinteressen in der Regel einem höheren Ordnungsprinzip unterworfen. Mit klaren Regeln, Gesetzen, Vorschriften, Zuständigkeiten und Absprachen stellt man sich den Herausforderungen der Welt. Wichtige Werte auf BLAU sind Pflichterfüllung, Erhaltung der Arbeitsqualität, Klarheit, Disziplin, absolute Loyalität gegenüber und Zugehörigkeits-Gefühl zu einer Gruppe/Familie/Organisation. Dieses entspringt dem Wunsch, jegliche Form von Sicherheit in einer Gemeinschaft zu finden. BLAU ordnet stets die Organisation dem Einzelnen über, es ist WIR-bezogen. Dies entspricht auch der Überzeugung, dass das BLAUE System und seine Werte von größter Bedeutung sind. Bei Bedarf wird diese Haltung auch sehr stark nach außen vertreten. Die negativen Ausprägungen von BLAU sind Starrheit, Intoleranz, Fundamentalismus, Zwanghaftigkeit, lange Entscheidungswege und der Hang zur Über-Reglementierung. Positiv ausgeprägt haben die Menschen auf diesem Level Stabilität und Verantwortungsbewusstsein, sind pflichtbewusst und setzen sich für Recht, Ordnung und das Allgemeinwohl ein. Außerdem sind sie gut organisiert und systematisch in ihrem Vorgehen. Sie sind loyal zu ihren Autoritäten und haben Handschlag-Qualität in ihren Vereinbarungen. Sie glauben an ihre Werte und finden so Sinn und Struktur in ihrem Leben.

## Motivation & Lernen

Gute Arbeit zu leisten ist selbstverständlich, Anerkennung erfolgt durch Auszeichnungen. Ebenfalls wünschen sich Mitarbeiter auf BLAU klar geregelte Kompetenzbereiche und wertschätzen als Würdigung bzw. Nachweis für neu erworbenen Fähigkeiten Zertifikate, Lizenzen oder Urkunden. Demgegenüber müssen Fehler korrigiert werden. Die Mitarbeiter zählen in diesen Punkten auf Gerechtigkeit und vor allem Konstanz.

## Management & Führung

Personen mit einem sehr starken Anteil BLAU bevorzugen klare Aufgabenbereiche, Strukturen und Hierarchien sowie einen autoritären Führungsstil. Autoritäten werden nicht in Frage gestellt, Aufgaben zuverlässig und in der vorgegebenen Zeit erledigt. Flexibilität und erweiterte Aufgabenbereiche sind nicht erwünscht und führen zu einer Überforderung.

Von der Führungskraft wird ein autoritärer und entsprechend direkter Führungsstil erwartet, sie soll zudem das Unternehmen repräsentieren, Ordnungsrahmen schaffen und für Routine sorgen sowie Aufgaben strukturieren, Regeln definieren und klären. Auf dieser Ebene nicht angemessen sind das Fehlen von Führung, Richtung und Struktur sowie der kooperative Führungsstil. Diskussionen können als Schwäche der Führungskraft interpretiert werden.

Mitarbeiter auf dieser Ebene akzeptieren den Vorgesetzten prinzipiell aufgrund seiner Position und der hierarchischen Ebene, sie identifizieren sich stärker mit dem Unternehmen als die Mitarbeiter auf den Levels davor und leisten selbstverständlich gut und pflichtbewusst ihre Arbeit. Status ist generell sehr wichtig. Die Mitarbeiter erwarten Unterstützung, um ihre Aufgaben möglichst gut bewältigen zu können. Stellenbeschreibungen auf dem Level BLAU sind klar und eindeutig, für weiterführende Aufgaben müssen sich die Mitarbeiter qualifizieren. Weiterbildung spielt ab diesem Level eine weit größere Rolle als bisher.

## Verkauf

Verkäufer auf dem Level BLAU brauchen genaue Aufgabenstellungen und Kompetenzbeschreibungen, wollen für neue Aufgaben ausgebildet und angeleitet werden, achten auf die Einhaltung von Regeln und erwarten das Gleiche von ihrer Führungskraft. In einer BLAUE Verkaufsorganisation geht es vor allem darum, korrekt zu arbeiten. Sie unterstützt das Streben nach Kontrolle über die Komplexität, definiert eindeutig den Rahmen durch Stellenbeschreibungen, Prozesse und Regeln und fördert eher die Qualität der Produkte und Leistungen als die Steigerung der Absatzzahlen. Durch festgelegte Prozesse und Vorgaben wird zum Beispiel dafür gesorgt, dass Angebote immer gleich aussehen und alle wichtigen Informationen enthalten sind. Anweisungen und Vorgaben gehen jetzt aber nicht mehr von der Führungskraft als Person aus. Sie gehören vielmehr zum Gesamtsystem, dem Unternehmen. Auch wenn die Führungskraft die Position wechselt, bleiben die Regeln bestehen. Kundenreklamationen werden nach definierten Regeln erledigt und die Beschwerdegründe im System erfasst. Im Optimalfall werden diese Informationen sogar ins Qualitätsmanagement weitergeleitet, das ihnen nachgeht und für Verbesserungen sorgt.

Mit 56 Punkten haben Sie eine weitere hohe Ausprägung auf dem 7. Level GELB. GELB ist als erster in der Lage, die Vorzüge der vorhergehenden Levels zu sehen, zu nutzen und miteinander zu kombinieren. Das Denken erfolgt systemisch-integrierend, multiperspektivisch und strategisch. Gleichzeitig wird das Denken abstrakter und von Ideen und Konzepten geprägt, mit dem Ziel, klare Wege zu finden. Seine profunde Kompetenz und seine Vernetzung nutzt er, um in verschiedensten Lern- und Arbeitsformen seine gesteckten Ziele zu erreichen. Er strebt nach lebendigem Wachstum und permanenter Veränderung, handelt pragmatisch und verantwortlich. Werte wie Wissen, Unabhängigkeit, Kreativität, persönliche Entwicklung und Eigenverantwortung sind für ihn wichtig. Ebenso besitzt GELB die Fähigkeit, mit Ambivalenzen umzugehen und Widersprüche auszuhalten, Paradoxes zu denken und einander widersprechenden Prinzipien gleichzeitig treu zu sein. Er verfügt über ein hohes Selbstwertgefühl, das ihm ermöglicht, Unzulänglichkeiten anzunehmen und zuzugeben und diese in seine Entscheidungsprozesse mit einzubeziehen. GELB nimmt Informationen auf intellektuellem, emotionalem, intuitivem und meditativem Weg auf. Er schätzt das Alleinsein als Quelle seiner Selbsterfahrung und Selbstbestimmung. Das Prinzip des lebenslangen Lernens und Experimentierens gehört zu seinen Grundeigenschaften. Er lernt beständig, selbstgesteuert, nutzt alle vorhandenen Quellen und Ressourcen. Die Frage des Sich-Ausdrücken-Könnens ist für ihn von großer Bedeutung. Sein Wunsch, sich permanent weiter zu entwickeln, ist wichtiger als das Streben nach Besitz und Macht. GELB ist in der Lage, mit Menschen auf anderen Levels jeweils in deren „Augenhöhe“ zu kommunizieren und mit ihnen umzugehen. Er hat das Bewusstsein, dass jeder Level wichtig, nützlich und notwendig ist und dass sich jeder auf den Levels sowohl nach oben als auch nach unten bewegen kann. Die Meinung anderer kann ihn in seinem Entscheidungsprozess unterstützen, ist dabei jedoch nicht ausschlaggebend. Seine Beziehungen lebt er ohne jegliche Besitzansprüche und mit einer hohen Wertschätzung.

## Motivation & Lernen

Auf GELB existiert Wissen stets in konkreten Kontexten. Motivierend sind Problemstellungen, für die dann individuell Schlussfolgerungen und Lösungen gefunden werden. Lernen erfolgt also stark selbstmotiviert und eigenverantwortlich, das momentan benötigte Wissen ist entweder bereits vorhanden oder wird situativ zusammengetragen, bis die Lösung einer Aufgabe möglich ist. Lebenslanges Lernen hat einen sehr hohen Stellenwert. Flexibilität und der Wille, das eigene Wissen bestmöglich einzubringen, prägen das Grundverständnis von GELB und wirken als Motivation.

## Management & Führung

Menschen auf GELB sind eher schwer zu führen, denn sie lassen sich nur in Projekte einbinden, die sie wirklich interessieren. Sie arbeiten hoch selbstständig und akzeptieren Führung nur situativ und von denjenigen Personen, die für eine bestimmte Aufgabe zu einem bestimmten Zeitpunkt über das meiste relevante Wissen bzw. die besten relevanten Fähigkeiten verfügen.

Die Mitarbeiter akzeptieren gern Vorgaben der Führungspersönlichkeit, sofern diese hohe Qualitäts- und Quantitätsvoraussetzungen erfüllen, nehmen nur zielorientierte Richtlinien an, lieben ihren Freiraum, wertschätzen nur eine Führungskraft mit hoher Fachkompetenz, lassen ihre Führungskraft wissen, was sie zum Erfüllen ihrer Aufgabe brauchen, mögen eine offene Beziehung zur Führungskraft.

Einen Mitarbeiter auf GELB anzuleiten, hat nicht mehr viel mit klassischer Führung von oben nach unten zu tun. Zwar hat der Mitarbeiter ein Gefühl für Hierarchien und er wird auch in der Lage sein, diese zu würdigen. Er betrachtet sich aber auch selbst als stark und reif genug, um sich nicht einfach so Anweisungen geben zu lassen. Vielmehr wird er Aufgaben dann übernehmen, wenn er sie für sinnvoll im Sinne eines Gesamtergebnisses ansieht. Und er wird sich immer etwas mehr Spielraum gönnen, um selbst zu entscheiden, wie die Aufgaben am besten zu erledigen sind.

Von der Führungskraft wird erwartet, dass sie die Mitarbeiter bei der Durchführung ihrer Aufgaben unterstützt, alle Themen gemeinsam von der Aufgabenstellung bis zur Zielerreichung diskutiert, Anregungen von Mitarbeitern annimmt, für Querdenker und freie Meinungsäußerung offen ist, die volle Entfaltung der Mitarbeiter zum Einsatz für das Unternehmen fördert.

## Verkauf

Hier vollzieht sich die Abkehr vom klassischen Vertrieb. Die direkte Ansprache von potenziellen Kunden ist zwar weiterhin möglich, es ist aber nicht mehr die traditionelle Kaltakquise. Es werden eher erfolgreiche Projekte als Aufhänger für die Kundenansprache genutzt. GELB wendet sich gezielt an Firmen, präsentiert eine Case Study und diskutiert dort, ob ein ähnliches Konzept auch in diesem Unternehmen sinnvoll sein könnte. Das Gesprächsergebnis ist bei einem solchen Austausch offen. Ergibt sich eine nützliche Zusammenarbeit, ist es gut. Ein weiteres Vermarktungsinstrument bildet die Expertise. Viele Spezialisten teilen großzügig ihr Wissen über Blogs, Newsletter, Bücher und Fachbeiträge in Zeitungen und werden dadurch gefunden. Verbunden mit regelmäßigem Social-Media-Marketing ist es so möglich, Interessenten zu erreichen und Sog zu erzeugen. Voraussetzung für diese Art der Vermarktung ist

# ANALYSE

allerdings, dass das Know-how, die Leistungen und Angebote des Unternehmens herausragend sind.

Je komplexer Vertriebsabläufe werden und je wichtiger die Fachlichkeit wird,

desto entscheidender ist vernetztes Denken für den Erfolg. Mitarbeiter auf GELB sind wichtige Triebkräfte in Sachen Innovation und Wettbewerbsfähigkeit.

# WERTE UND WIDERSTÄNDE

## Werte-Auswahl Ihres höchsten Levels:

Im Fragebogen wurden Sie gebeten, 3 Begriffe auszuwählen, die zu Ihrem höchsten Level gehören und diese in eine Reihenfolge zu bringen:

Sie haben folgende Werte ausgewählt und geordnet:

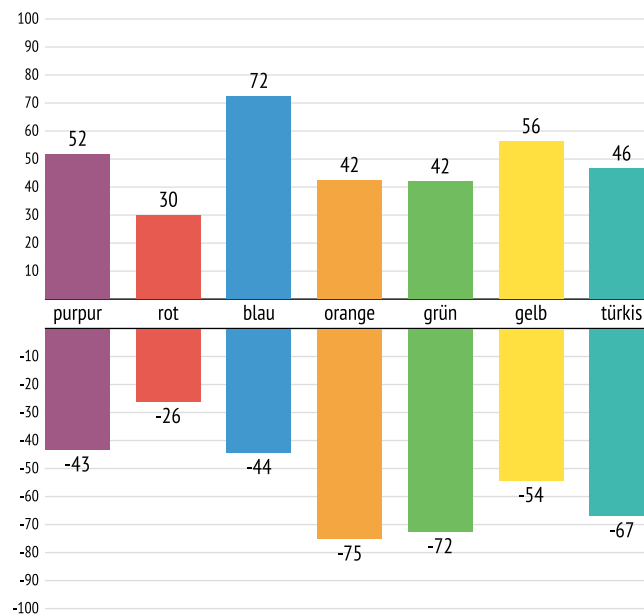
1. Stabilität
2. Ordnung
3. Pflicht

Zur Auswahl standen außerdem noch:

- Qualität
- Recht & Gesetz
- Kontrolle
- Sicherheit

### Reflexionsfrage:

Was verstehen Sie unter diesen Werten und wie äußert sich dies im täglichen Leben und in Ihrem Denken und Handeln?



## Werte-Auswahl Ihres stärksten Widerstands-Levels:

Im Fragebogen wurden Sie gebeten, 3 Begriffe auszuwählen, die zu Ihrem stärksten Widerstands-Level gehören und diese in eine Reihenfolge zu bringen.

Sie haben folgende Werte ausgewählt und geordnet:

1. Leistung
2. Zielorientierung
3. Verantwortung

Zur Auswahl standen außerdem noch:

- Innovation
- Herausforderung
- Unternehmerisches Denken
- Selbstständigkeit

### Reflexionsfrage:

Was verstehen Sie unter diesen Werten und wie äußert sich dies im täglichen Leben und in Ihrem Denken und Handeln?



# REFLEXIONSFRAGEN



- **Mit welchem Fokus haben Sie den Fragebogen ausgefüllt?**
- **Welche sind Ihre dominanten Levels?**
  - » Worin macht sich dies bemerkbar?
  - » Welche Vorteile und ggf. welche Nachteile leiten sich daraus für Sie ab?
  - » Waren in der Vergangenheit andere Levels dominant? Welche?
  - » In welchen Situationen/unter welchen Bedingungen war dies?
- **Welche sind Ihre am schwächsten ausgeprägten Levels?**
  - » Worin macht sich dies bemerkbar?
  - » Welche Vorteile und ggf. welche Nachteile leiten sich daraus für Sie ab?
  - » Waren in der Vergangenheit andere Levels schwächer? Welche?
  - » In welchen Situationen/unter welchen Bedingungen war dies?
- **Mit welchen Levels haben Sie persönlich Probleme?**
  - » Welches Verhalten oder was genau stört Sie daran?
  - » Was könnten Sie von diesen Levels lernen?
- **Welche Veränderungen/Situationen gab es in Ihrem Leben, die zu einer Veränderung Ihrer Wertevorstellungen geführt haben?**
  - » Denken Sie dabei an berufliche, persönliche, private Situationen und Konstellationen.
- **Welche Stationen Ihres Berufslebens waren für Sie toll und erfüllend?**
  - » Aus welchem Grund? Was hat dies bei Ihnen ausgelöst?
  - » Was möchten Sie heute davon gerne wieder haben, oder was würde heute vielleicht auch nicht mehr passen?
- **Welche Stationen Ihres Berufslebens waren für Sie unschön und enttäuschend?**
  - » Aus welchem Grund? Was hat dies bei Ihnen ausgelöst?
  - » Was möchten Sie jedoch heute davon gerne haben, oder was würde heute vielleicht besser passen?
- **Welche Ideal-Situation ist für Sie heute erstrebenswert?**
  - » Was ist Ihnen wichtig?
  - » Was sollte unbedingt vorhanden sein?

# NOTIZEN

# WEITERFÜHRENDE LITERATUR



## 9 Levels of Value Systems

Rainer Krumm

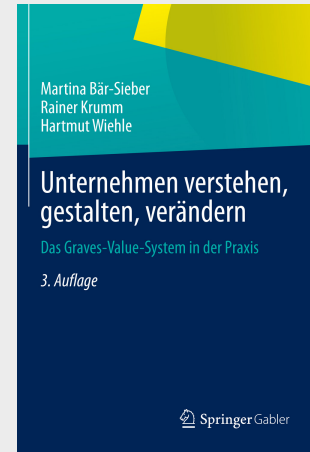
123 Seiten | Gebundene Ausgabe  
ISBN 3981531825 | Werdewelt Verlags-  
und Medienhaus | € 14,95 (D) |  
Jetzt bestellen



## 30 Minuten Werteorientiertes Führen

Rainer Krumm

96 Seiten | Broschiert  
ISBN 3869366052 | Gabal Verlag,  
Offenbach | € 29,90 (D) | Jetzt bestellen



## Unternehmen verstehen, gestalten, verändern

Martina Bär, Rainer Krumm, Hartmut  
Wiehle

260 Seiten | Taschenbuch  
ISBN 383494601X | Springer Gabler Verlag  
| Auflage: 3 | Jetzt bestellen



## So wird Verkauft! Werteorientiertes verkaufen mit den 9 Levels

Rainer Krumm, Franziska  
Brandt-Biesler

220 Seiten | gebundene Ausgabe  
ISBN 9783869366654 | Gabal Verlag,  
Offenbach 2015 | € 29,90 (D) / € 30,80 (A)  
| Jetzt bestellen



## Clare W. Graves: Sein Leben, sein Werk – Die Theorie menschlicher Entwicklung

Rainer Krumm, Benedikt Parstorfer

112 Seiten | Broschiert  
Sprache: Deutsch | ISBN 10 3981531884 |  
Werdewelt Verlags- und Medienhaus |  
€ 14,95 (D) | Jetzt bestellen

# DAS 9 LEVELS INSTITUTE FOR VALUE SYSTEMS



Das 9 Levels Institute for Value Systems ist ein Beratungsinstitut, das sich auf die Messung und Analyse von Wertesystemen bei Personen, Gruppen, Organisationen und Systemen spezialisiert hat. Wissenschaftlich fundiert und in der Praxis erprobt – so lautet unser Credo.

Institutsgründer Rainer Krumm bringt seine Erfahrung aus Veränderungsprojekten aus über 20 Ländern mit über 50 verschiedenen Nationalitäten mit ein

Unternehmenskulturen und Teamkulturen sind der Schlüssel zu nachhaltig erfolgreichen Unternehmen. Die Unternehmenskultur lässt sich messen und wenn notwendig nachhaltig verändern. Dies ist kein einfacher Weg – aber ein gangbarer.

Viele verschiedene Managementeinflüsse und die Theorie von Prof. Dr. Clare W. Graves wurden in die Modellentwicklung integriert und stets der Praxisnähe unterzogen. Von Anwendern für Anwender – nur so können Projekte und Maßnahmen erfolgreich sein. Die Welt ist zunehmend stärker im Wandel, ob uns das gefällt oder nicht. Die Wandlungsfähigkeit von Unternehmen ist ein zentraler Zukunftsfaktor, diesen gilt es, mit Werteanalysen und ggf. Veränderungsmaßnahmen zu sichern. Viele Tools setzen an nicht veränderbaren Typologien oder an Verhaltensorientierungen an. Nach unserer Überzeugung und Erfahrung sind langfristig erfolgreiche Maßnahmen an den Werten orientiert – an den Werten der handelnden Personen und an den gemeinsamen, in der Gruppe geteilten, Werten.

Jedes Unternehmen hat eine Unternehmenskultur. Die wenigsten sind sich dieser bewusst.

## Was machen wir?

Wir bieten Ihnen zahlreiche Dienstleistungen rund um die Werteentwicklung von Menschen, Abteilungen, Organisationen und Systemen an. Basierend auf den 9 Levels of Value Systems haben wir Entwicklungsmaßnahmen konzipiert: vom Coaching über Personal-, Team- und Organisationsentwicklung bis zu Führungs- und Vertriebsmaßnahmen.

Wir helfen Ihnen, die aktuelle Wertekultur zu erfassen und diese mit den zukünftigen Markterfordernissen abzugleichen. Wir unterstützen Sie dabei, die neuen Herausforderungen nachhaltig – also von den Werten ausgehend – anzunehmen und sie zu meistern.

Darwin wird mit seiner Aussage „survival of the fittest“ leider oft falsch übersetzt. Es heißt eben nicht, dass der Stärkere überlebt, sondern dass derjenige überlebt, der sich den neuen Herausforderungen und Bedingungen am besten anpassen kann.



9 Levels Institute for value systems GmbH Co. KG  
Eywiesenstraße 6 | 88212 Ravensburg | Deutschland  
Tel. +49 751 363 44-999 | Fax +49 751 363 44-739  
info@9levels.de | www.9levels.de



facebook.com/9-Levels



twitter.com/9\_levels



plus.google.com/9levels

9 Levels ist ein eingetragenes Markenzeichen und urheberrechtlich geschützt.

Bitte haben Sie dafür Verständnis, dass die in dieser Präsentation dokumentierten Gedanken und Vorschläge einzeln und in ihrer Gesamtheit geistiges Eigentum des 9 Levels Institute for value systems sind und den geltenden Urhebergesetzen unterliegen. Die unautorisierte Nutzung, die ganze oder teilweise Vervielfältigung sowie die Weitergabe an Dritte sind nicht gestattet.

