

Graves Levels

und Spiral Dynamics

... empower your potentials!



Landsiedel
NLP Training



„Im gegenwärtigen Augenblick versucht unsere Gesellschaft, den schwierigsten, gleichzeitig aber auch aufregendsten Übergang zu bewältigen, dem sich die menschliche Spezies je gegenüber sah.

Es ist nicht nur ein Übergang zu einer neuen Existenzebene, sondern auch der Beginn eines neuen Satzes in der Symphonie der Menschheitsgeschichte.“

Dr. Clare Graves, 1980



„Wie alles um uns herum, sind wir in ständiger Bewegung. Der Code der Spirale formt uns. Kurz gesagt, wir können unsere eigene Psychologie verändern. Das Gehirn kann sich selbst neu „verdrahten“. Die Gesellschaft ist nicht statisch. Die Probleme von heute sind die Lösungen von gestern. Evolution und Revolution sind Teil unserer Natur. Wir sind permanent auf einer geistigen Reise. Viele glauben, wir passieren gerade einen sehr bedeutenden Übergang, einen wichtigen Wendepunkt, einen Geschichte machenden Gezeitenwechsel. Eine neue, gänzlich andere Denkweise tritt allmählich weltweit und in vielfältigen Bereichen des menschlichen Lebens in Erscheinung.

Dieses Vorwärts-Drängen hin zur Second-Tier-Ebene bringt eine Verschiebung in eine völlig neue Dimension des Denkens mit sich, eine neue konzeptionelle Ordnung. Vorrangigste Aufgabe ist die Wiederherstellung der Welt, damit das Leben weiter gehen kann – nicht nur das menschliche, sondern das Leben an sich. Zum ersten Mal ist der Mensch fähig, die Existenz in all ihren Dimensionen zu sehen, gestützt auf ein Wertesystem, welches sich wahrhaftig auf Kenntnisse und die kosmische Realität gründet, statt auf Trugbilder, welche durch animalische und soziale Bedürfnisse verursacht wurden. Der Geist ist auf einmal offen für ein kognitives Umherschweifen über das gesamte bunte Gemälde der Menschheit und die evolutionäre Spirale weiter hinauf.“

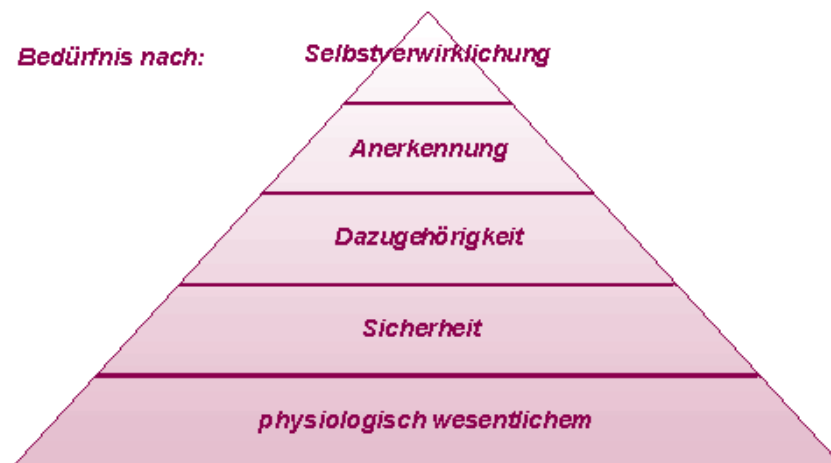
Don Beck & Graham Linscott.
The Crucible: Forging South Africa 's Future

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|-------|---|----|
| 1. | Ausgangspunkt: Maslows Bedürfnispyramide | 04 |
| 2. | Das Graves Modell | 05 |
| 2.1. | Zur Person Clare W. Graves | 05 |
| 2.2. | Graves Wertemodell | 06 |
| 2.2.0 | Einführung | 06 |
| 2.2.1 | Kurzbeschreibung | 07 |
| 2.2.2 | Die Facetten des Modells | 08 |
| 2.2.3 | Die Eigenschaften der Ebenen | 09 |
| 2.2.4 | Die Probleme der Ebenen | 10 |
| 2.2.5 | Überblick | 11 |
| 2.3. | Vorstellung der einzelnen Ebenen | 12 |
| 2.3.1 | Ebene Beige | 12 |
| 2.3.2 | Ebene Purpur | 14 |
| 2.3.3 | Ebene Rot | 16 |
| 2.3.4 | Ebene Blau | 18 |
| 2.3.5 | Ebene Orange | 20 |
| 2.3.6 | Ebene Grün | 22 |
| 2.3.7 | Ebene Gelb | 24 |
| 2.3.8 | Ebene Türkis | 26 |
| 2.3.9 | Selbstausdrucks- und Selbstaufopferung..... | 28 |
| 3. | Spiral Dynamics | 29 |
| 3.1. | Einführung | 29 |
| 3.2. | Don Beck und seine Theorie | 30 |
| 3.3. | Lebensbedingungen | 34 |
| 4. | Die Entwicklung des NLP nach den Gravesstufen | 35 |
| 5. | Anwendung des Graves-Modells | 37 |
| 5.1. | Bei der Klärung von Konflikten | 37 |
| 5.2. | Beim Einsatz zur Mitarbeiterführung | 38 |
| 5.2.1 | Problematik in Unternehmen | 38 |
| 5.2.2 | Übung | 39 |
| 6. | Weiterführende Literatur | 40 |

1. Ausgangspunkt: Maslows Bedürfnispyramide

Abraham Maslows Bedürfnispyramide war in den 30er Jahren des letzten Jahrhunderts das berühmteste Modell für die ontogenetische Entwicklung eines Menschen. Die Theorie von Maslow wurde in den letzten Jahren immer und immer wieder als die Motivationstheorie herangezogen. Diese Theorie geht von einer Hierarchie der menschlichen Bedürfnisse aus. Auf der untersten Ebene sind elementare physiologische Bedürfnisse wie Hunger, Durst oder Bewegung angesiedelt. Dann folgen Sicherheitsbedürfnisse, Dazugehörigkeitsbedürfnisse wie Geselligkeit und die Bedürfnisse nach Anerkennung und Wertschätzung. Schließlich steht auf der obersten Stufe das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung. Sind alle Bedürfnisse der unteren Ebenen erfüllt, streben Menschen danach, die Bedürfnisse der nächsthöheren Stufe zu befriedigen.



Allerdings war diese Theorie Maslows nicht sehr fundiert und gab einigen Zeitgenossen, darunter auch Clare Graves einigen Anlass zu Kritik. Zunächst versucht Graves in den 60er Jahren das Modell der Bedürfnispyramide durch verschiedene empirische Studien zu bestätigen. Das gelangt nicht, denn es gab auf den oberen Stufen zu viele Unterschiede. Seiner Meinung nach war Maslows Sichtweise des selbst aktualisierenden Menschens zu unflexibel. Er akzeptierte nicht den Endpunkt der Maslowschen Pyramide als Endpunkt der Entwicklung, denn Graves war der Ansicht, dass sich bestimmte Wertesysteme (=Meme) als Reaktion auf bestimmte menschliche Existenzbedingungen entwickeln. Solche Meme sind zum einen psychische Versuche, auf bestimmte geschichtliche Existenzbedingungen angemessen zu reagieren und zum anderen sind diese Gegenbewegungen zum jeweils herrschenden Wertesystem (Antithetik).

So schuf Clare Graves ein viel umfassenderes und komplexeres Modell, das weit über die bekannten entwicklungspsychologischen Modelle hinausgeht. Graves nannte es das „Evolutionäre Bio-Psycho-Soziale-Doppel-Helix-Modell“.

2. Das Graves Modell

2.1. Zur Person Clare W. Graves



Clare W. Graves (1914-1986) war ein amerikanischer Psychologieprofessor am Union College in New York und mit seinem Modell der Vordenker der Spiral Dynamics, die später von seinen Schülern Don Beck und Cowan Cohan ausgearbeitet wurde.

Clare W. Graves wurde am 21. Dezember 1914 in New Richmond in Indiana geboren. Er studierte an der University of Michigan und am Union College in Schenectady in New York.

1945 erhielt er seinen Dokortitel in Psychology von der Western Reserve University in Cleveland (Ohio). Nach mehreren Lehraufträgen und einer Tätigkeit als Klinischer Psychologe in einem Rehabilitationszentrum kehrte er 1956 zu seiner Alma Mater, dem Union College als Psychologieprofessor zurück. Dort lehrte und forschte er 22 Jahre bis zu seiner Pensionierung im Jahre 1978.

Graves war während seiner Lehrtätigkeit für zahlreiche unterschiedliche Einrichtungen aus dem klinischen und wirtschaftlichen Bereich tätig. Dabei betreute er unter anderem große Unternehmen, Jugendgerichtshöfe, Sozialämter, Gefängnisse, Krankenhäuser und Gesundheitsämter. Durch diese große Vielzahl seiner praktischen beruflichen Erfahrung hatte er eine gute Basis für sein umfassendes Modell der menschlichen Entwicklung.

Graves war auch Mitglied einiger angesehenen psychologischer und wissenschaftlicher Verbände. Seine Forschungen wurden jedoch erst durch eine Veröffentlichung in der Harvard Business Review 1966 bekannt. Insgesamt war Graves zu seiner Lebzeiten eher weniger bekannt.

Einer Legende zu Folge verdankte Clare Graves den Kontakt zur Harvard Business Review seinem Klempner, der als eifriger Leser der Zeitung, einen Brief an die Redaktion schrieb und sich beschwerte, wie man dort einen solch großartigen Mann wie Clare Graves und seine Arbeit unbeachtet lassen könne.

Graves war mit Marian Graves verheiratet und hatte mit ihr eine Tochter Susan und einen Sohn Robert. Bis zu seinem Tod am 03. Januar 1986 in Rexford arbeitete er an einem Buch, das seine Theorie und die Ergebnisse seiner Forschung zusammenfassen sollte.

Heute erfährt sein Werk durch die Aufnahme in viele NLP-Ausbildungen und die Fortführung der Arbeit in den Spiral Dynamics einen noch nie da gewesenen Aufschwung.

2.2. Graves' Wertemodell: Das emergente, zyklische Doppelhelix-Modell des reifen, erwachsenen biopsychosozialen Verhaltens

2.2.0. Einführung

Den Anstoß für die Entwicklung dieses Modells gaben Graves zentrale Fragen seitens seiner Studenten: Warum sind Menschen unterschiedlich? Weshalb verändern sich manche? Warum verstehen manche unter dem höchsten menschlichen Entwicklungsziel der „Selbstverwirklichung“ so völlig unterschiedliche Dinge?

Graves Antwort war:

„Was ich vorschlage ist, dass die Psychologie des reifen, menschlichen Wesens ein sich entfaltender, wachsender, oszillierender, spiralförmiger Prozess ist, gekennzeichnet durch progressive Unterordnung älterer Verhaltenssysteme niederer Ordnung unter neuere Systeme höherer Ordnung und zwar in dem Maße, wie sich die existentiellen Probleme des Menschen verändern.“

Damit meint er, dass die menschliche Entwicklung kontinuierlich und nie beendet ist. Sie verändert sich mit der Veränderung der menschlichen Existenzbedingungen und bringt dadurch neue Systeme hervor, in die die alten Systeme integriert sind. Wenn ein neues System oder eine neue Stufe sich entfaltet, dann verändern wir auch unsere Psychologie und unsere Lebensgewohnheiten, um uns diesen neuen Bedingungen anzupassen. Die unterschiedlichsten Lebensformen in diesem potentiell offenen Wertesystem sind möglich. Ein Endstadium, das alle erreichen müssen, existiert nicht. Das Individuum, Firmen oder sogar ganze Gesellschaften, können nur auf Managementprinzipien, Motivationsanreize, Erziehungsgrundsätze und erlaubte bzw. ethische Vorstellungen positiv reagieren, die der aktuellen Stufe dieser menschlichen Existenz entsprechen!“

2.2.1. Kurzbeschreibung

Das Graves Modell ist ein psychologische Modell über die Weiterentwicklung von verschiedenen aufeinander aufbauenden Wertesystemen. Jede Klasse von Problemen bzw. Herausforderungen wird mit der Erschaffung eines Wertesystems gelöst. Bis jetzt hat die Menschheit acht unterschiedliche Wertesysteme hervorgebracht: Solche Wertesysteme sind Mechanismen, die die Psyche entwickelt hat, um mit bestimmten Umweltsituationen angemessen umgehen zu können. Verändern sich die Probleme und Herausforderungen, denen sich ein Mensch oder eine Gesellschaft gegenüber sieht, dann verändert sich auch ihr Wertesystem. Jedes Wertesystem entwickelt sich aus einem gegenseitigen Zusammenwirken von bestimmten Lebensumständen, deren 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. Insofern ist es wohl nur eine Frage der Zeit, bis sich ein neuntes Wertesystem als Reaktion auf die Probleme unserer Zeit herausbilden wird.

emergent = entstehend

Wertesysteme entstehen durch Veränderung des Milieus immer wieder neu

Zyklische Doppelhelix

Jedes Wertessystem entsteht am Schnittpunkt zweier Kräfte, nämlich dem Problem und dem jeweiligen Problemlösungsansatz

Ein Wertesystem reflektiert **wie** Menschen denken, d.h. ihre Werte und Glaubensstrukturen. Sie dürfen aber nicht mit dem Thema oder dem jeweiligen Inhalt des Denkens, dem **was** verwechselt werden. Wertesysteme sind vielmehr ein Schema oder eine Art und Weise des Denkens. Häufig sind Wertesysteme, die inhaltlich diametral entgegengesetzt sind, wie z. B. eine fundamentalistische Religion und der so genannte „atheistische Kommunismus“, lediglich Ausformungen ein und desselben Wertesystems.

Dieses Modell hat einen enormen Erklärungs- und Vorhersagewert und ist auf alle Aspekte des biologischen, psychologischen und soziologischen Verhaltens anwendbar. Es erklärt sowohl individuelles Verhalten als auch internationale politische Interaktionen: Unterschiedliches Denken bezüglich der Religion, des Sinns der menschlichen Existenz, Ökonomie, Politik, Familie, Ausbildung, Gesundheit und Freizeit als auch in Bezug auf unterschiedliche Muster in der

Tiefenstruktur bei Zielen, Ethik, Motivation, Lebensstil und Organisation. Das Eintreten bzw. das Verlassen des jeweiligen Systems wird ausgelöst durch Kräfte aus dem Milieu, in dem das jeweilige System existiert. Die Tiefenstrukturen seines Modells entsprechen aber Arten des Denkens, nicht Typen von Menschen. Diese Muster bilden biopsychosoziale Systeme ab und sind weder eine Typologie von Menschen noch diskrete Entwicklungsstufen von Menschen. Sie reflektieren Systeme im Repertoire menschlicher Verhaltensmöglichkeiten, weshalb jeder Mensch bestimmte mentale Muster besitzt, die durch unterschiedliche Kontexte und Situationen aktiviert werden können.

Axiome des Graves Wertemodell (GW)

1. Das GW beschreibt wie Menschen oder Systeme denken, und nicht wie sie sind.
2. Alle GW-Ebenen sind gleichwertig, keine ist besser oder schlechter.
3. Jede neue GW-Ebenen entsteht aus der Reaktion auf die bisherige Stufe.
4. Jede Stufe definiert sich aus dem Wechselspiel aus Umwelt/Problemen und System/Gehirn.

2.2.2 Die Facetten des Modells

Das Modell von Clare Graves ist evolutionär, weil es beschreibt, wie Krisen den Menschen dazu anregen, neue Problemlösungen für die auftauchenden Probleme zu finden. So entwickeln sich der Mensch bzw. die Systeme, in denen die Menschen leben, beständig weiter. Beim Durchlaufen verschiedenen Ebenen werden Denkstrukturen und Problembewältigungsmechanismen erworben. Diese gehen mit voranschreitender Entwicklung nicht verloren sondern können gegebenenfalls wieder reaktiviert werden.

Das Modell von Clare Graves ist biologisch, weil es um Menschen, Unternehmen, Gemeinden als lebende Organismen und um deren Emotionen und Bedürfnisse geht.

Das Modell ist psychologisch und soziologisch, weil es nicht nur das Denken und Verhalten einzelner Menschen beschreibt sondern auch das Bilden größerer Strukturen und deren Veränderung.

Das Modell heißt deshalb Doppelhelix-Modell, weil sich zwei Elemente (die Umwelt/das Problem und die Reaktionen/Copingmechanismen) gegenüber stehen und spiralförmig entwickeln.

2.2.3. Die Eigenschaften der Ebenen

Das emergent-zyklische Doppelhelix-Modell für die biopsychosoziale Entwicklung von Erwachsenen postuliert acht Ebenen:

Beige reaktiv, autistisch, archaisch-instinktiv; das Überleben bzw. der Überlebenskampf stehen im Vordergrund

Violett Animistisch, tribalistisch, sicherheitsorientiert. Die Person opfert ihre eigenen Wünsche für den Stamm, den Häuptling oder die Geister

Rot egozentrisch, selbstorientiert, hedonistisch, magisch. Das Selbst will sich hier und jetzt ausdrücken und schert sich nicht um andere

Blau absolutistisch, konformistisch, fromm. Das Selbst opfert sich für späteren Lohn (im Himmel usw.)

Orange erfolgsorientiert, materialistisch, objektivistisch. Das Selbst kalkuliert die eigenen Interessen, um nicht in Konflikt mit anderen zu geraten

Grün Personalistisch, gruppenorientiert, humanistisch. Das Selbst ist bereit, sich für andere aufzuopfern

Gelb Systemisch, existentiell, funktional. Das Selbst ist am momentanen Selbsta Ausdruck interessiert, aber nicht auf Kosten anderer

Türkis erfahrungsorientiert, global denkend, synergistisch. Das Selbst ist jetzt bereit sich zu opfern, damit das Leben weitergehen kann.

2.2.4 Die Probleme der Ebenen

Jede Ebene des Graves-Modells stellt eine Lösungsstrategie und eine Antwort auf eine Klasse von Problemen dar. Daher kann jede Ebene als eine Verbindung zwischen einer Gruppe von Problemen bzw. Herausforderungen angesehen werden, die sich Menschen ausdenken, um mit den entsprechenden Problemen fertig zu werden.

Beige Aufrechterhaltung der physiologischen Stabilität und Integrität

Violett Erreichen relativer Sicherheit

Rot Leben mit Selbst-Bewusstsein

Blau Erreichen eines dauerhaften Seelenfriedens

Orange Eroberung des physikalischen Universums

Grün Betonung der zwischenmenschlichen Werte

Gelb Wiederherstellen der Lebensqualität in einer „kranken“ Welt

Türkis Akzeptanz der existenziellen Dichotomien

2.2.5 Überblick

| Ebene | Zustand der Welt | Erfolgsversprechende Reaktionen |
|---|--|---|
| 1. Ebene: Naturzustand beige | Naturzustand mit Nahrungsmangel, kein Schutz oder Sicherheit | Das Verhalten ist überlebensorientiert, wie bei Tieren |
| 2. Ebene: Stammesleben, Magie violett | Die Naturgewalten flößen Angst ein und sind unvorhersehbar bzw. unerklärlich. Sie werden als bedrohlich erlebt. | Menschen schließen sich zusammen, um Sicherheit zu gewährleisten und die bösen Geister durch magische Rituale zu besänftigen, die die Ängste reduzieren. |
| 3. Ebene: Ritter, Held, Einzelgänger rot | Aggressionen und Feindseligkeiten gehören zum Alltag. Die Welt ist schwierig und hart, so dass nur die Stärksten überleben können. | Kämpft ums Überleben auf Kosten anderer und zwar mit allen Mitteln, um der Stärkere/ ein Held zu sein. |
| 4. Ebene: System der Loyalen Bürokratie blau | Das Faustrecht hat viel Leid mit sich gebracht. Die Privilegierten haben die Ärmern total ausgenutzt. Die Welt wird durch Gott kontrolliert und geführt. | Regeln, Gesetze, Verträge, Verfassungen, an die sich jeder halten muss, stellen eine Weiterentwicklung dar. Die Menschen glauben an die Wahrheit und jeder folgt und gehorcht der höheren Autorität. |
| 5. Ebene: Materialist, Kapitalist orange | Fortschritt bringt die Möglichkeiten für materiellen Wohlstand. Die Welt ist voller Möglichkeiten für Fortschritt und materiellen Wohlstand. | Verschiedene Möglichkeiten werden pragmatisch auf ihre Erfolgswahrscheinlichkeit hin getestet. Es lohnt sich, sich selbstständig zu machen u. gewinnbringende Geschäfte abzuwickeln. |
| 6. Ebene: Bewegung, Beziehungen grün | Die materielle gesellschaftliche Entwicklung ermöglicht die Sinnfrage zu stellen. Die Heimstadt wahrer Menschlichkeit. | Die Menschen schließen sich in Gemeinschaften zusammen, so dass alle gleichermaßen am Wachstum teilhaben können und ein Gefühl von Lebenssinn erfahren können. |
| 7. Ebene: Delphin, Grenzerfahrungen gelb | Der Wohlstand ermöglicht völlig neue Gedanken, Hoffnungen und Durchbruchserlebnisse. | Es ist sinnvoll, bestehende Probleme aus neuen Perspektiven effizient und effektiv zu lösen und dabei ein Flow-Gefühl zu erleben. |
| 8. Ebene: Transpersonale Sichtweise türkis | Die Welt ist ein einziges großes Lebewesen (Gaja). Die Erde steht vor einem Kollaps. Es besteht die Gefahr, dass die Menschen sie zerstören. | Das Individuum sucht nach der geheimen versteckten Ordnung hinter dem offensichtlichen Chaos. Nur ein Bewusstsein einer höheren Ordnung und eine transpersonale Suche nach globalen Lösungen wird die Zerstörungsgefahr bannen. |

2.3. Vorstellung der einzelnen Ebenen

2.3.1. Ebene 1: Beige, Instinktives/Überlebens-MEME

Grundthema:

Tu, was du tun musst, um ja zu überleben.

Kleine Gruppen und Banden, denen es vorwiegend um das biologische Überleben geht. Auf diesem Entwicklungsniveau ist die ganze Energie auf das Überleben ausgerichtet. Menschen dieser Stufe leben nur in der Gegenwart. In Vorstammeskulturen gab es diese „tierische“ Lebensweise, heute findet man sie bei Kindern, Geistigbehinderten bzw. senilen Menschen, in manchen Fällen auch bei Drogenabhängigen. Dieser Zustand kann allerdings auch durch extremen Stress und lebensbedrohliche Situationen hervorgerufen werden.

Beginn: vor 100.000 Jahren

Maxime: Selbsta Ausdruck mit dem Ziel des Überlebens

Perspektive: Die Welt ist unbestimmt und vage, basiert auf biologischen Imperativen. Das Leben erfolgt instinktiv und besteht darin, sich ohne Widerstand dem Willen der Natur unterzuordnen.

Lebensziel: Sofortige Befriedigung der periodisch auftretenden physiologischen Bedürfnisse (Essen, Trinken, Geborgenheit), um Überleben der Art zu sichern

Lösungsstrategien: Reagiert auf Umweltveränderungen mit dem Ziel des Überlebens. Verändert und bewegt sich schnell und automatisch in Abhängigkeit von den veränderten Ressourcen und Lebensnotwendigkeiten.

Ist abhängig von lebensunterstützenden Systemen bei minimaler Bewusstheit über sich selbst und andere. Kleine soziale Gruppen arbeiten zusammen, um Lebensmittel zu sammeln bzw. zu jagen, um Gefahren abzuwenden und sich zu reproduzieren.

Das Verhalten basiert vorwiegend auf dem Stimulus-Responsemodell mit dem Instinkt als Schlüssel zum Überleben.

Ausdrucksformen

- ✓ *Niedrig*: Hilflös, zwischen Leben und Tod hin- und herschwankend, minimale Wahrnehmung der Realität
- ✓ *Hoch*: Auf niedriger Stufe selbstversorgend, auf eine passive Art und Weise mit der Realität umgehend, Existenzhaltungswerte

Organisationsstruktur: Kleingruppen, herdenartiges Verhalten. Die Stärkeren schützen die Schwächeren und die Gruppen finden zur Paarung, zum Nahrungserwerb und zur Wanderung zusammen. Die Bewegungen richten sich nach Wetter und Nahrungsressourcen.

Gewohnheiten: Individuum passt sich seiner Umgebung durch Vertrautwerden mit bestimmten Dingen an.

Lernstil: Genetische Programmierung, Gewohnheiten, Aktivierung instinktiver Erinnerung, Beobachtungslernen, Hauptinput durch Berühren und Geschmack, kein begriffliches Lernen.

Lernanreiz: Motiviert durch unmittelbare physiologische Bedürfnisse

Anteil an der erwachsenen Bevölkerung: ca. 0,1%

Beispiel: Ein kleines Kind, das nach Nahrung schreit. Ein seniler alter Mensch, der physiologisch versorgt werden muss, weil er sich selbst nicht mehr in ausreichendem Maße darum kümmern kann.

2.3.2. Ebene 2: PURPUR, Magisches, animistisches Meme

Grundthema:

„Halte die Geister bei Laune und das Nest des Stammes warm und sicher. Es gibt keinen Zufall.“

Die Energie in der Selbstaufopferung wird auf das Überleben des Stammes geleitet, die Aufmerksamkeit liegt auf der Gegenwart und Vergangenheit. Die Menschen sind abhängig vom Häuptling bzw. vom Clan oder Stamm.

Eine solche Denkweise dominierte die meisten vorschrittlichen Kulturen und kann heute noch in verwässerter Form in Clubs, engen Familieneinheiten, Sportteams vorgefunden werden.

Aber auch in einigen Teilen Afrikas, Südamerikas, Ozeaniens und in der Arktis taucht diese Stufe auf.

Beginn: vor 50.000 Jahren

Maxime: Opfere die eigenen Wünsche zugunsten des Stammes, des Häuptlings, der Geister.

Perspektive: Die Welt ist rätselhaft, voller guter und böser Geister, die die Welt beherrschen. Der Clan und die heiligen Objekte müssen vor den Gefahren geschützt werden.

Lebensziel: Sicherheit und Schutz aufrechterhalten, sich an Stammestraktionen halten, bereit sich für den Stamm zu opfern

Lösungsstrategien: Man verlässt sich auf Magie, Totems, Tabus oder Omen und stimmt die Geister gnädig. Sicherheit und Schutz findet das Individuum nur in der Familie, im Clan oder Stamm, wobei es die ihm zugewiesene Rolle im Stamm akzeptiert und Stolz für seinen Stamm bzw. dessen Symbole empfindet.

Ausdrucksformen

- ✓ *Niedrig*: Extrem abhängig vom Häuptling und/ oder einem Kult; ängstlich besorgt Tabus und Rituale einzuhalten
- ✓ *Hoch*: Loyal und vertrauenswürdig; findet seine Stärke und Sicherheit über einen fürsorglichen Häuptling und/ oder eine hilfreiche Familie; Inspiration durch heroische Vorbilder

Organisationsstruktur: Stamm, der durch Ältestenrat (Schamane, Häuptlinge) geführt wird. Die Rollen werden durch Geschlecht, Alter, körperliche Stärke usw. bestimmt. Die Normen des Stammes sind heilig und werden rigide verteidigt bzw. verlangen unbedingten Gehorsam.

Lernsystem: Klassische Konditionierung durch Assoziation verschiedener Dinge

Lernstil: Reflexiv, d. h. ein paternalistischer Lehrer konditioniert die gewünschten Antworten auf bestimmte sensorische Inputs; bedürfnisorientiertes Lernen: Der Lernende kopiert Verhaltensmuster von anderen; prozedural (Schritt für Schritt), verfahrensorientiert, lineare sequenzielle Abläufe; Rituale und Riten strukturieren den Alltag und unterstützen so das Gedächtnis als auch automatisierte Verhaltensweisen. Nutzung von Magie/Phantasie, Symbolen, Zeichnungen, da die meisten Analphabeten sind. Repetitive Musik unterstützt das Langzeitgedächtnis, indem Gesänge und Gerüche als Anker verwendet werden.

Kommunikation: Informationen werden nur über den Clanchef weitergeleitet, gedruckte Worte werden als unzuverlässig empfunden.

Lernanreize: Greifbare Anerkennung für erbrachte Lernleistung; Interesse für alles, was die Sicherheit erhöht und hilft, die biologischen Triebe zu befriedigen

Beispiel: Du bist Mitglied eines Stammes. Du ordnest Dich dem Häuptling unter und führst Regentänze auf, um die Götter gnädig zu stimmen.

Anteil an der erwachsenen Bevölkerung: ca. 10%

2.3.3. Ebene 3: Rot, impulsives, egozentrisches Meme

Grundthema:

„Sei was Du bist und mach, was Du willst – ohne jede Rücksichtnahme. Ich hole mir alles, was ich kriegen kann, und es kommt nur darauf an, sich nicht erwischen zu lassen“

Die Energie wird in den Selbstaussdruck investiert, mit dem Ziel, eine sofortige Befriedigung der sinnlichen Bedürfnisse zu erreichen und ohne Rücksicht auf die anderen zu nehmen.

Diese Form findet man heutzutage vorwiegend in repressiven politischen Regimen und Diktaturen. Außerdem wird diese Verhaltensweise beim Ausbruch von Gewalt in Städten, bei Kriegen und zwischen Drogenbanden gezeigt.

Beginn: vor 10.000 Jahren

Maxime: Impulsiver Ausdruck des eigenen Selbst ohne Rücksichtnahme auf andere

Perspektive: Die Welt ist voll Aggression, Feindseligkeit, Selbstsucht und wird von Macht regiert.

Lebensziel: Macht bekommen und ausüben, um so die eigenen Bedürfnisse zu befriedigen. Macht wird als die einzige Möglichkeit gesehen, die eigenen Bedürfnisse befriedigen zu können und sich gegen eingebildete oder reale Bevormundungen befriedigen zu können.

Die eigene Unabhängigkeit steht über dem Denken und Fühlen der anderen Menschen. Respekt wird gesucht, Scham sowie peinliche Situationen werden vermieden.

Lösungsstrategien: Ist bereit alle nötigen Mittel zu verwenden, um andere auszubeuten und Macht und Kontrolle aufrecht zu erhalten. Solche Individuen haben kein schlechtes Gewissen, sie trauen nur sich selbst und sind sehr darauf bedacht, nicht ihr Gesicht zu verlieren.

Erscheinungsform: Diese Lebensform herrschte in hedonistischen Imperien vor, heute findet man sie in Diktaturen oder in bestimmten reaktiven Entwicklungsstadien des Kindes bzw. bei Kriegen zwischen Banden mit übertriebenen Machtverhalten und in einigen Rapmusiktexten.

- ✓ *Introvertiert*: Zynisch, verbittert, passiv-aggressiv und feindselig
- ✓ *Extravertiert*: Glanzvolles Auftreten (Kleidung, Autos), rebellisch, risikofreudig, wollen im Mittelpunkt stehen

Ausdrucksform

- ✓ *Niedrig*: Selbst schädigend, rebellisch, unfähig sich innerhalb der Begrenzungen der Gesellschaft zu bewegen, extrem ausbeuterisch, oft gesetzlos und grausam
- ✓ *Hoch*: Spontan, energetisch, fordernd und gewillt, Traditionen zu durchbrechen, innovativ und autonom

Organisationsstruktur: Imperium, starke Hierarchie (von oben nach unten), Stärke bestimmt das Beziehungsgefüge, so lange man beaufsichtigt wird, wird gearbeitet; jeder ist nur auf seinen eigenen Vorteil bedacht

Kommunikation: Logische Argumente und allgemeingültige Verhaltens- und Höflichkeitsregeln sind völlig unbedeutend, wichtig ist nur den Gegenüber von den persönlichen Vorteilen zu überzeugen.

Lernsystem: Operante Konditionierung, indem sie für ihre Lernerfolge belohnt werden

Lernstil: Bestrafung ist kontraproduktiv, Respekt zwischen den beiden Parteien enorm wichtig; Versuch und Irrtum

Lernanreize: Erfolg muss unmittelbare Bestätigung bringen, sonst ist er uninteressant

Beispiel I: Du bist Westernheld und du schießt alles platt, was dir in den Weg kommt. Du bist sehr ruhmreich und kennst kein schlechtes Gewissen. Es geht dir in erster Linie um dich, deinen Erfolg, deine Macht und dass es dir gut geht. Du genießt dein Leben, während die Gefahren um dich herum lauern.

Beispiel II: Du bist ein Rockstar. Das wichtigste ist dein persönlicher Erfolg. Du genießt es viel Geld zu haben und exzessiv zu sein. Niemand hat dir etwas zu sagen. Du bist der Big Boss. Sei was du bist und tue, was immer du willst. Du nimmst dir die Frauen, wie es dir gefällt. Es gibt keine Schuldgefühle

Anteil an der erwachsenen Bevölkerung: ca. 15%

2.3.4. Ebene 4: Blau, absolutistisches, autoritäres Meme

Grundthema:

„Das Leben hat einen Sinn, eine Richtung und einen Zweck mit vorherbestimmten Ausgang. Ich opfere mich für eine Sache (Organisation). Verzichte jetzt, ernte später.“

Diese Level ist primär konformistisch: Die typische amerikanische Mittelklasse lebt beispielsweise in diesem Wertesystem. Gegenwärtige Bedürfnisse werden geopfert, um zukünftige Belohnungen zu erhalten: Auf dieser Stufe entsteht zum ersten Mal die Idee des Triebaufschubs für zukünftige Belohnung. Die obersten Gebote sind Gehorsam, Strafe und Systemerhalt und stellen einen notwendigen Schritt in der Herausbildung einer geordneten und progressiven Gesellschaft unter sich entwickelnden Nationen dar. In Reinkulturen können wir diesen Typus in doktrinären Religionen, absolutistischen philosophischen und politischen Systemen finden. Besonders auffällig auch in militärisch und religiösen Hierarchien.

Beginn: vor 5.000 Jahren

Maxime: Das Leben hat einen Sinn. Mach was du willst – ohne jede Rücksichtnahme

Perspektive: Die Welt ist deterministisch und rational geordnet. Menschen, Dinge werden in starren Kategorien klassifiziert

Lebensziel/ -anreize: Sich dem Weisungszusammenhang anzupassen – gut und böse, Kontrolle; Schuldgefühl, Bestrafung vermeiden

Lösungsstrategien: Regeln befolgen, ordentliche Existenz, unterstützt das System durch Opfer und Disziplin

Organisationsstruktur: Passive Hierarchie, rigide Regeln für Strukturen und Rang

Lernsystem/- stil: Vermeidungslernen „weg von“, Indoktrination durch mehr wissende Autorität

Beispiel I: Du glaubst an Gott (bibeltreuer Christ) und all die Regeln der Katholiken. Du bist bibelfest und hältst diese für die Wahrheit. Es gibt nur diesen richtigen Weg. Du bist bereit, dich an alle Regeln zu halten. Du lebst in Stabilität und in geordneten Verhältnissen

Beispiel II: Du bist ein potentieller Selbstmordattentäter. Dein ganzes Leben hast du dich konzentriert und diszipliniert auf diese Aufgabe vorbereitet. Du kennst den Koran auswendig und weißt, dass dieser und der Wunsch deines Führers die Heilige Wahrheit ist. Das gibt deinem Leben Sinn und wird dir später nach deinem Tod eine Belohnung bescheren.

Anteil an der erwachsenen Bevölkerung: ca. 30%

2.3.5 Ebene 5: Orange, erfolgreiches, materialistisches Meme

Grundthema:

**„Handel im eigenen Interesse und spiele, um zu gewinnen.
Ich will meinen Gewinn maximieren.“**

Das Selbst möchte seine eigenen Ziele setzen und erreichen, es geht um materielle Belohnung, aber auf eine Art und Weise, dass nicht der Neid und die Missgunst der anderen geweckt werden. Auf dieser Stufe findet man den Kapitalist und Materialist. Hier geht es um kalkulierten Selbsta Ausdruck, ohne andere aufzubringen, doch mit der Absicht, die Belohnung sofort einzustreifen, so dass es später zu keinen Vergeltungsmaßnahmen kommt. Der Materialist glaubt, dass er Erfolg durch geschickte Manipulation des Systems haben kann. Diese Stufe ist der Grundpfeiler des Denkens der modernen industrialisierten Nationen. Zeigt sich in einer hoch technisierten Gesellschaft, ebenso bei Verkauf, Marketing und Werbung.

Beginn: vor 300 Jahren

Maxime: Kalkuliertes Verhalten, um nicht den Ärger und die Missgunst der anderen zu erregen

Perspektive: Die Welt ist voll Reichtum, der ungeahnte Möglichkeiten für jeden Einzelnen und ganze Kulturen bietet.

Lebensziel:

- ✓ *Individuell:* Ziele erreichen, Popularität, Prestige
- ✓ *Kulturell:* Erobern der Natur, Entlocken ihrer Geheimnisse, geschickte Nutzung der Ressourcen, um ein besseres Leben für alle zu gewährleisten; das fatalistische Dogma wird durch Wissenschaft und Technologie ersetzt, Vorhersehung und Bestimmung durch Kontrolle des Schicksals durch den Menschen

Lösungsstrategien:

- ✓ *Individuell:* Erfolg ist das Ergebnis von Wettbewerbsfähigkeit, Investition von Zeit/ Energie, Risikofreudigkeit, freier Markt
- ✓ *Kulturell:* Fortschritt als Resultat pragmatischer Erfindungsstrategien; Realpolitik, die ideologisch und erfolgsorientiert agiert; freies Unternehmertum, fortschrittliches Denken und Wettbewerb werden gefördert

Erscheinungsform: Materialistisches Weltbild der westlichen Industrienationen; abhängig von der ständigen Weiterentwicklung im High-Tech-Bereich; der überwiegende Teil der Bevölkerung ist sehr statusbewusst und versucht in der sozialen Rangfolge ständig aufzusteigen.

Ausdrucksform

- ✓ *Niedrig*: Betrügerisch, extrem selbstsüchtig, skrupellos; Menschen ohne „Rückgrat“
- ✓ *Hoch*: hohes Energielevel

Organisationsstruktur: Hierarchie, bürokratisch – Status orientiert, funktionale Autorität ist eine wichtige Eigenschaft für Entscheidungsträger

Kommunikation: verläuft von oben nach unten und seitwärts; Menschen interessieren sich ganz pragmatisch nur für das, was am Ende für sie herauspringt (Karriere, Geld, Ansehen)

Lernsystem: Erwartungslernen, indem das Ziel des Lernens ihre Bedürfnisse befriedigt; sie brauchen Belohnung, um motiviert zu sein und sie lernen am besten durch eigene Anstrengung und wechselnde Lernumgebungen.

Lernstil: Versuch und Irrtum – Experimentieren, Wettbewerbsbeispiele mit Hightech; Nutzung von Technologien wirkt motivierend; Freude am Analysieren und Auseinander nehmen von Gegenständen bzw. dem Wiederaussetzen zu etwas Besserem; fast zwanghafter Antrieb der Beste zu sein, was häufig zu Dauerstress und kardiovaskulären Erkrankungen führt. Daher werden die Regeln eines Spiels zu meistern nicht als Selbstzweck erlebt, sondern als Mittel, um zu siegen; Risiko erhöht das Abenteuer, verlieren solche Menschen, erleben sie sich als Versager und am Ende ihrer Möglichkeiten angelangt.

Lernanreize: Zeugnisse, verbesserter Status

Beispiel: Du bist ein sehr erfolgreicher Jungunternehmer. Du bist auf dem Markt, um zu gewinnen und du bist sehr erfolgreich. Du arbeitest viel und verdienst viel Geld. Du bist optimistisch, gehst Risiken ein. Du nutzt die Ressourcen, die die Erde dir bietet, um ein Leben im Überfluss zu führen. Du hast viele Trainingsprogramme besucht und kennst viele der Erfolgsgesetze. Du suchst deine Autonomie und Unabhängigkeit. Du magst Wettbewerb (Menschen wie J. R. Ewing aus Dallas).

Anteil an der erwachsenen Bevölkerung: ca. 30%

2.3.6 Ebene 6: Grün, Gemeinschaftliches/Egalitäres Meme

Grundthema:

„Suche Frieden im Innern und erforsche gemeinsam mit anderen die mitfühlenden Dimensionen der Gemeinschaft. Gemeinsam schaffen wir es.“

Die eigenen Bedürfnisse werden zugunsten der anderen zurückgestellt, so dass es allen gemeinsam gut geht. Auf dieser personalistischen, humanistischen Stufe wird die Energie in Selbstaufopferung gelenkt, mit dem Ziel Wohlstand für alle zu schaffen. Entsteht als Folge des Wohlstandes und als eine Reaktion auf technisierte, entfremdete und unpersönliche Gesellschaft; Primäre Sorge um Gleichberechtigung, Sozialleistungen und humanitäre Programme.

Beginn: vor 150 Jahren

Maxime: Bereitschaft zur Selbstaufopferung, um die Lebenssituation für sich und andere zu verbessern.

Perspektive: Wiederentdeckung der grundlegenden menschlichen Werte, die Welt wird als endpersonalisiert, materialistisch erlebt; der Mensch wird von der Technologie beherrscht und erzeugt auf diese Weise eine spirituelle Leere, die nur dadurch ausgefüllt werden kann, dass man sich auf die humanistischen Grundwerte zurückgreift.

Lebensziel: Friede mit seinem Inneren schließen und der Glaube, dass Menschen einander brauchen; die Ausbeutung des Menschen durch den Menschen soll beendet werden, der Konsumterror und die Reglementierung des Menschen soll überwunden werden. Ferner soll der Hunger auf der Welt beendet werden, Rassismus, Unterdrückung der Frauen, soziale Entfremdung usw. gilt es zu überwinden.

Lösungsstrategien

- ✓ *Individuell*: Ich + Du-Beziehungen stehen im Mittelpunkt, Streben nach einer Gesellschaft durch Gleichheit und Humanität, statt materielle Bedürfnisse stehen die emotionalen und spirituellen im Vordergrund.
- ✓ *Kulturell*: Die Gesellschaft soll egalitär werden, um jedem Menschen die Chance zu geben, sein volles menschliches Potential entwickeln zu können. Die Bedürfnisse aller Menschen müssen gleichwertig behandelt werden (moralischer Imperativ). Um dies zu erreichen, sind Überzeugungsarbeit und dort womöglich auch legale Schritte sowie einvernehmliche Entscheidungen, Gruppenanstrengung, Harmonie und Friedenserhaltung vonnöten.

Erscheinungsform: Ende der 60er, Anfang der 70er Jahre (Anti-Vietnam-, Hippibewegung) ist die Bürgerrechtsbewegung sowie das human-potential-movement entstanden. Eine derartige Einstellung tritt besonders in helfenden Berufen (Sozialarbeiter, Lehrer) vor allem in Skandinavien auf und gewinnt zunehmend an Bedeutung in Japan, Deutschland und der Schweiz. Die Bürgerrechtsbewegung ist eine Reaktion auf die stetig wachsende Entfremdung und Technisierung in den hoch industrialisierten Gesellschaften mit dem Ziel der Sozialstaatlichkeit, Gleichheit vor dem Gesetz und humanitärem Fortschritt.

Ausdrucksform

- ✓ *Niedrig*: Übermäßig nachgiebig und unrealistisch, idealistisch; Empfindungen, Gefühle sind überbetont, während materielle Resultate und Erzeugung von Produkten an Bedeutung verlieren
- ✓ *Hoch*: Kongruente Orientierung an den Interessen der Mitmenschen; Individuen strahlen innere Ruhe aus und sind gut in der materiellen Realität verankert; Betonung warmer, verantwortungsbewusster zwischenmenschlicher Beziehungen sowie soziale Verantwortung

Organisationsstruktur: Soziales Netzwerk, an dem alle Beteiligten mit gleichen Rechten und Pflichten zum gegenseitigen Nutzen beteiligt sind; wenig Interesse an Status und Privilegien, sondern Herausheben des menschlichen Faktors für den Fortschritt.

Kommunikation: Häufige Kommunikation in alle Richtungen, Streben nach Konsens sind neben der Frage, was der einzelne Mitarbeiter/ Teilnehmer davon hat die zentralen Themen.

Lernsystem: Lernen durch nachempfundene Erfahrung

Lernstil: Gefühle erforschen, beobachten und berücksichtigen sind die ersten Schritte, um diesen Menschen etwas beizubringen. Aber auch Modelling, Feedbackrunden und Unterricht erfahrbarer Wahrheiten sollten vom Lehrer vermittelt werden. Autoritätsfiguren – außer sie können sich integrieren – werden abgelehnt, Kooperation und Akzeptanz sind Schlüssel für produktives Lernen, während Kongruenz und Wettkampf die Motivation abblockt. Eine mögliche Gefahr ist übertriebene Toleranz.

Lernanreize: Gegenseitige Ermutigung und Unterstützung in der Gruppe

Beispiel: Du suchst deinen inneren Frieden und deine Gefühle und Kommunikation zu anderen sind dir viel wichtiger als kalte Rationalität. Du sorgst dich um andere Menschen und baust tiefe Beziehungen zu ihnen auf. Du kannst sehr gut zuhören. Du bringst Harmonie in das Leben vieler Menschen (Carl Rogers).

Anteil an der erwachsenen Bevölkerung: ca. 15%

2.3.7 Ebene 7: Gelb, Integratives, existenzielles Meme

Grundthema:

„Lebe ein erfülltes und verantwortungsvolles Leben als das, was du bist und zu werden lernst. Flexibilität, Spontaneität und Funktionalität haben höchste Priorität.“

Das Selbst drückt sich aus, um frei zu sein, aber nicht auf Kosten anderer oder der Umwelt. Verbesserung der Dinge ohne ehrgeizig zu sein ist ein Ziel dieses Meme. Dieses reagiert auf Kompetenz, Gründe und Notwendigkeiten, aber nicht auf Status, Ältersein, Gruppen- oder Untertanenpflicht. Frei von inneren Zwängen, der Fokus liegt auf Flexibilität, individueller Kompetenz, Selbstmotivation und Verständnis für Gespaltenheit; Menschen arbeiten für systemische frei fließende, veränderliche Organisationsformen, die sowohl mit komplexen Vorgängen als auch Unsicherheit und schnellen Veränderungen umgehen können

Beginn: vor 50 Jahren

Maxime: Selbstaussdruck, aber nicht auf Kosten anderer

Perspektive: Die Welt ist in Gefahr unterzugehen, durch Ausbeutung der Natur und der Menschen. Diese Gesellschaft sieht das Leben als etwas vielgestaltiges, paradoxes, mehrdeutig polykontextuales, in dem die Balance zwischen Mensch und Natur wieder gefunden werden muss

Lebensziel: Menschen sollen wieder mit der Natur vertraut gemacht werden und sich der Weltprobleme annehmen. Trotz einer vom raschen Wandel geprägten Welt soll so funktional wie irgend möglich gelebt und gehandelt werden.

Lösungsstrategien: Beziehung des Menschen mit der Welt muss hinterfragt werden, um das Überleben zu sichern. Die Theorie autopoetischer Systeme, Selbstregulation usw. bildet den theoretischen Hintergrund für Lösungsstrategien.

Charakteristische Merkmale: Menschen auf diesem Entwicklungsniveau streben nach Verbesserung ihrer Leistungsfähigkeit ohne dabei ambitioniert zu sein. Sie vergleichen sich mit sich selbst als Person in der Vergangenheit oder in der Zukunft (Ich-Ideal). Kompetenz, Gründe, Vernunft und Notwendigkeit zählen für solche Individuen, Autorität wird hingegen genauso wie Alter, Status, Dogmen oder Gruppenzugehörigkeit abgelehnt. Die Ergebnisse ihrer Arbeit befriedigen sie, sie mögen allerdings nicht übertrieben gelobt oder hervorgehoben zu werden. Sie kämpfen für ihre Rechte, ohne in ihrer Umgebung ständig nach Anfeindungen Ausschau zu halten. Diese Menschen sind frei von inneren Zwängen und können das Leben genießen, ihr Fokus

liegt hierbei auf Flexibilität, individueller Kompetenz, Selbstmotivation und Toleranz für Paradoxa. Traditionelle Werte und Verantwortung werden nicht akzeptiert.

Organisationsstruktur: Systemischer Fluss: Für jede Aufgabe gibt es eine passende Struktur in den Organisationen, die sowohl mit Komplexität als auch mit Unsicherheit und schnellem Wandel umgehen können.

Erscheinungsform: Taucht allmählich in den westlichen Kulturen auf in Form einer intellektuellen Haltung bzw. eines Denksystems (Theorie autopoetischer Systeme, second-order-cybernetics).

Lernstil: Informierendes Lernen - Selbst gesteuerter Zugang zu Wissen und Materialien

Ausdrucksformen

- ✓ *Niedrig*: Primäres Ziel ist die Sicherung der eigenen Lebensbedingungen. Das Lösen zweitrangiger Probleme wird gemieden.
- ✓ *Hoch*: Akzeptanz unterschiedlichster Erfahrungen und die Betonung der Funktionalität und die Qualität des „Seins“ stehen an erster Stelle.

Lernstil: Informationales Lernen in allen Repräsentationssystemen ist möglich. Der Zugang zu Lernmaterialien und Wissen soll selbstbestimmt und dem eigenen Lerntempo angepasst sein. Die Lernziele sind häufig unspezifisch und die Entwicklung des Individuums verläuft ohne Zwänge und ohne Angst. Wettbewerb und Gefallsucht sind nicht vorhanden, Lernende nutzen stattdessen das, was vorhanden ist und arbeiten in nicht vorstrukturierten Umgebungen mit möglichst viel Kontrolle über die eigene Zeit.

Lernanreize: Lernziele werden selbst gesetzt, ebenso werden Belohnungen vom Lerner selbst generiert und nicht von außen.

Beispiel: Du siehst, dass die Welt in Gefahr ist, in einem riesigen ökologischen oder militärischen Kollaps unterzugehen. Grund dafür ist, dass menschliche und natürliche Ressourcen missbraucht werden. Du möchtest die Menschen wieder mehr mit der Natur in Kontakt bringen. Du möchtest deine eigene Leistungsfähigkeit ständig verbessern. Wissen und Kompetenz sollten Rang, Macht und Status überlegen sein. Die Großartigkeit der Existenz ist dir viel wichtiger als materielle Besitztümer. Du bist flexibel und fähig unterschiedliche Erfahrungen gleichzeitig zu akzeptieren. Für dich zählen nur interne Motivatoren. Du schreibst Bücher, um die Welt vor dem Kollaps zu retten. Du erkennst systemische Zusammenhänge und weist darauf hin.

Anteil an der erwachsenen Bevölkerung: ca. 1%

2.3.8 Ebene 8: Türkis, holistisches, transpersonales Meme

Grundthema:

„Erfahre die Ganzheit der Existenz durch Geist [mind] und kosmisches Bewusstsein. Alles hängt zusammen und muss gemeinsam betrachtet werden.“

Das Selbst ist bereit, sich und andere zu opfern, sofern das für das globale Überleben notwendig ist. Diese Ebene ist die Antwort auf die wachsenden Probleme globaler Koordination und globalen Überlebens. Hier steht das Überleben des Lebens auf dem Globus im Mittelpunkt. Diesem Ziel müssen sich das Selbst und auch die anderen unterordnen.

Beginn: vor 30 Jahren

Maxime: Bereitschaft, sich selbst und andere zu opfern, wenn es für das globale Überleben notwendig ist.

Perspektive: Eine Welt, die einem geopolitischen Zusammenbruch entgegensteuert, indem kurzfristige Lösungen die Ökosphäre als Ganzes bedrohen.

Lebensziel: Metalösungen sollen jenseits geopolitischer und ökonomischer Grenzen eingeführt werden. Krieg soll vermieden, Hunger, Krankheiten und politische Unterdrückung sollen überwunden werden.

Lösungsstrategien: Traditionelle menschliche Grenzen überwinden und weltweite Netzwerke aufbauen. Neue Lebensformen werden entdeckt, die es jedem Individuum ermöglichen sich zu entfalten, ohne die Interessen des Ganzen in Frage zu stellen. Deshalb müssen die menschlichen Bedürfnisse mit den begrenzten Ressourcen des Planeten in Einklang gebracht werden. Allerdings opfert man sich hierfür selbst oder andere, um die Qualität des Lebens als Ganzes bzw. die Ordnung der Dinge wieder herzustellen bzw. nicht zu stören.

Erscheinungsform: Gedankengut der Post-New-Age-Spiritualität als Basis für dieses Meme.

Ausdrucksformen

- ✓ *Niedrig*: „The space cadet.“
- ✓ *Hoch*: Prophet

Organisationsstruktur: Ganzheitlicher Organismus, in dem jedes Teil das Ganze in sich enthält. Das Meta-Management soll Kompetenz, Konsens in den Eigen- bzw. Gemeinschaftsinteressen so verbinden, dass das Wohl des übergeordneten Ganzen nie aus dem Auge verloren wird. Komplexe Modelle werden entwickelt, in denen Physik und Meta-Physik an einem globalen Informationsprozess zusammenarbeiten (Theorie des holistischen Universums, Theorie der morphologischen Felder). Informationen aus allen Ecken der Erde werden integriert, um die Welt als Ganzes geopolitische und ökologisch angemessen zu verstehen und beeinflussen zu können.

Kommunikation: Zur Verfügung stehende Informationen werden genutzt, wenn sie nicht als oktroyiert erlebt werden.

Lernstil: Erfahrungslernen. Diese Lernform kann auf jede Weise stattfinden, allerdings werden hier nicht neue „Lernspielzeuge“ eingeführt, sondern andere wichtige Aspekte des Lernsystems werden verbessert wie z. B. die relative Auflösung der Angst im Lernprozess, die es ermöglicht, schneller und effektiver zu lernen. Der Austausch mit Menschen, die in anderen Bewusstseinszuständen leben, wird angestrebt. Das Lernen ist vorwiegend eine Interaktion mit weltumspannenden Netzwerken, durch die die Wahrnehmung und das Bewusstsein der Menschen sich ausdehnen können. Dabei werden die verschiedenen Denkmethoden und Vorgehensweisen ausprobiert, das Lernen wird zu einer neuen Form des Seins im Zusammenhang mit kollegialen Gruppen von Mitdenkern, die auf der ganzen Welt verstreut sein können. Das Denken ist intuitiv und transrational bzw. wird ermöglicht durch holistisch-synergetische Verarbeitung des sensorischen Inputs, durch affektives Feedback und Meta-Processing.

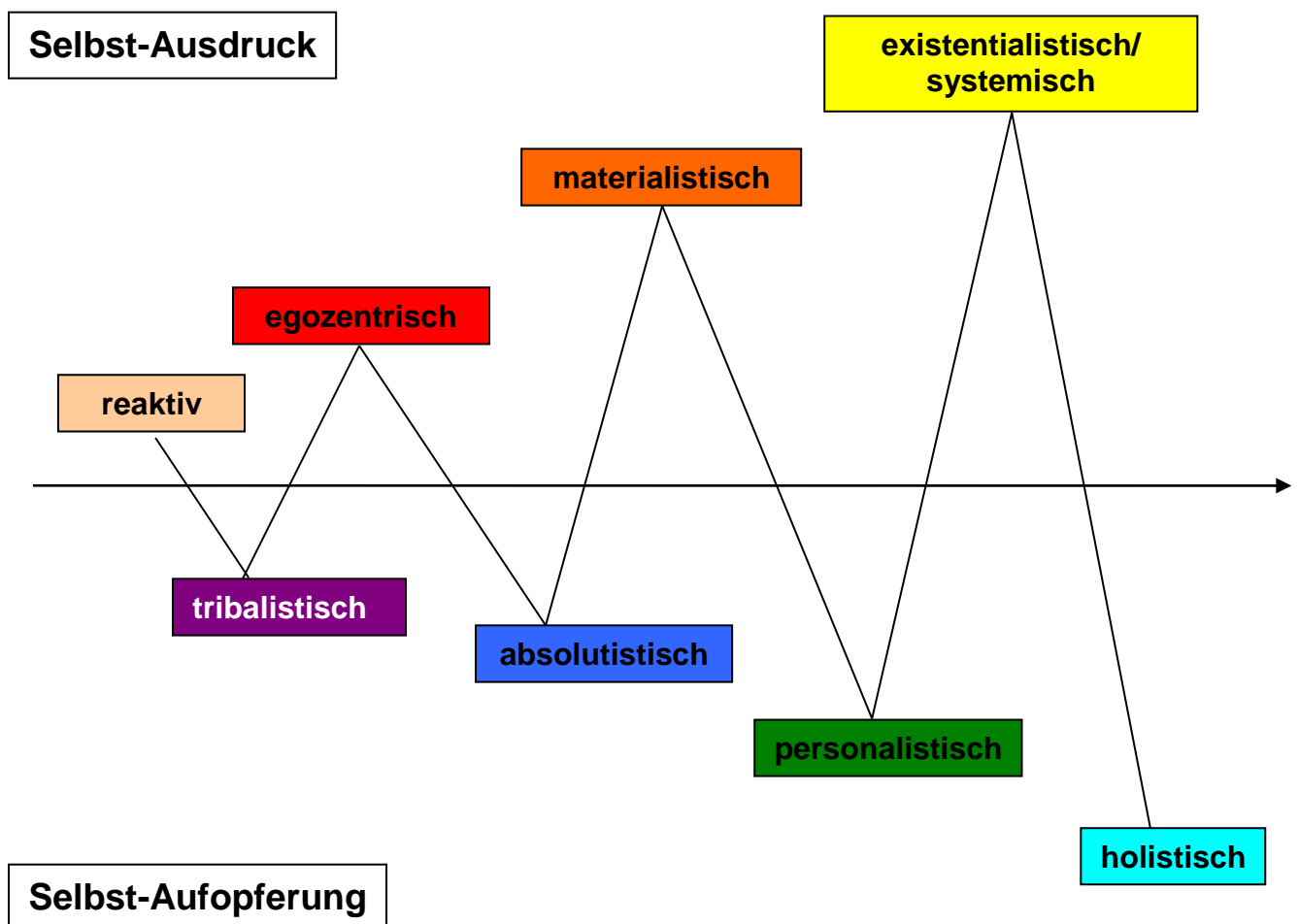
Lernanreize: Leben ist Lernen

Beispiel: Du bist einer der führenden Köpfe auf diesem Planeten, was die Entwicklung des Bewusstseins angeht. Du erfährst die Ganzheit alles Existierenden. Die Welt ist für dich ein einzelner, dynamischer Organismus mit seinem eigenen kollektiven Geist. Alles ist mit allem verbunden. Energie und Information bestimmen das Geschehen auf der Erde. Du denkst holistisch und intuitiv. Du bist bereit, dich selbst und andere zu opfern, wenn es für das globale Überleben notwendig ist. Du bist ein Vordenker, der Meta-Lösungen findet und implementiert, um jenseits von konventionellen geopolitischen und ökonomischen Grenzen das Überleben der Art sicherzustellen. Darüber hinaus geht es darum, Krieg zu vermeiden und die Armut, den Hunger, Krankheit als solche, politische Unterdrückung zu überwinden (Dalai Lama, Ken Wilber, Rupert Sheldrake).

Anteil an der erwachsenen Bevölkerung: ca. 0,1%

2.3.9 Selbstausdrucks- und Selbstaufopferungssysteme

Die acht Wertesysteme werden unterteilt in Systeme des Selbstausdrucks (System 1, 3, 5 und 7) und in Systeme der Selbstaufopferung (System 2, 4, 6 und 8). Letztere kreisen um das Metaprogramm der externen Referenz, die Selbstausdruckssysteme hingegen mehr oder weniger stark um das Metaprogramm der internen Referenz. Systeme des Selbstausdrucks konzentrieren sich auf das „Ich“, Selbstaufopferungssysteme konzentrieren sich auf das „Wir“ und die externe Referenz entwickelt sich vom Stamm zur Wahrheit über die Gemeinschaft der Rechtgläubigen hin zu einem globalen System.



3. Spiral Dynamics von Don Edward Beck & Christopher C. Cowan

3.1. Einführung

Don Beck und Christopher Cowan, zwei Schüler von Clare Graves, haben sein Modell erweitert und die Spiral Dynamics geschaffen – eines der präzisesten Modelle kultureller Entfaltung. Die Spiral Dynamics hat weder eine eindimensionale Perspektive noch betrachtet es die Menschen mit einer kalten analytischen Distanz. Sondern es liefert eine klare, tiefe Einsicht in die fließenden Muster der menschlichen Psyche. Überzeugungen und Werte leiten oft unbewusst unsere Entscheidungen bzw. formen unsere Identität.

Die persönlichen Erfahrungen werden in einen gesamtgeschichtlichen Zusammenhang unserer menschlichen Entwicklung gestellt, was zu einer befreienden Objektivität führt. Diese Entwicklung ist Teil eines jeden Menschen und reicht vom primitivsten Überlebensinstinkt (beige) bis hin zu spirituellen Bestrebungen (türkis).

Spiral Dynamics ist als eine Spirale konstruiert, da sie Ausdruck natürlicher und kosmischer Kräfte ist, die in allem nachweisbar sind: Die Spiralenform findet sich in unserer DNA, in unseren Galaxien usw. Die Spirale mit ihrer sich nach oben ausdehnenden Struktur beschreibt die Evolution des menschlichen Bewusstseins am besten, da sie der sich entfaltenden Denkweise und der stetig wachsenden Komplexität entspricht.

3.2. Don Beck und seine Theorie

Der „Spiral-Zauberer“ Don Beck verwendet sein Modell zur Veränderung von großen Systemen innerhalb und zwischen den verschiedenen Sektoren bzw. Kulturen der Weltgemeinschaft. Für solch groß angelegte Interventionen und Transformationen schuf er eine neue Initiative, welche „Spiral Dynamics integral“ (SDi) genannt wird. Mit dieser soll eine menschliche Transformation und weltweite Versöhnung ermöglicht werden. Bis dahin ist allerdings noch ein weiter Weg, denn nach dem Konzept der Spiral Dynamics ist die Natur des Menschen nicht unveränderlich: Menschen können neue Welten schaffen, d. h. sie können sich an Situationen anpassen, indem sie eine komplexere Art zu denken kreieren, um Probleme lösen zu können. Hierzu ist eine anpassungsfähige, kontextabhängige Intelligenz notwendig, die auf unterschiedliche Lebensbedingungen reagieren kann. Für Don Beck et al. stehen immer die ursächlichen dynamischen Kräfte, die von den Lebensbedingungen hervorgebracht werden, im Fokus der Aufmerksamkeit genauso wie die Copingmechanismen und kollektive Intelligenzen.

Im Konzept der Spiral Dynamics werden diese kollektiven Intelligenzen Memes genannt: Memes (Wertesysteme) reagieren wie Gene, Viren und Bakterien auf dasselbe elementare Prinzip des Universums, das Konzept der Regenerationsfähigkeit. Jedes nachfolgende Meme erhält ein weiteres komplexeres Organisationsprinzip mit eigens dafür geeichten Prioritäten, Mentalitäten und spezifischen Grundlinien. Ähnlich dem sich replizierenden DNA-Code ist ein Meme-Code bio-psycho-soziale und spirituelle Blaupause, die sich in der gesamten Kultur ausbreitet und sich in allen Bereichen kulturellen Ausdrucks zeigt. Dabei formt sie den Überlebenscode, die Ursprungsmythen, künstlerische Gestaltungsformen, Lebensstile und Gemeinschaftssinn.

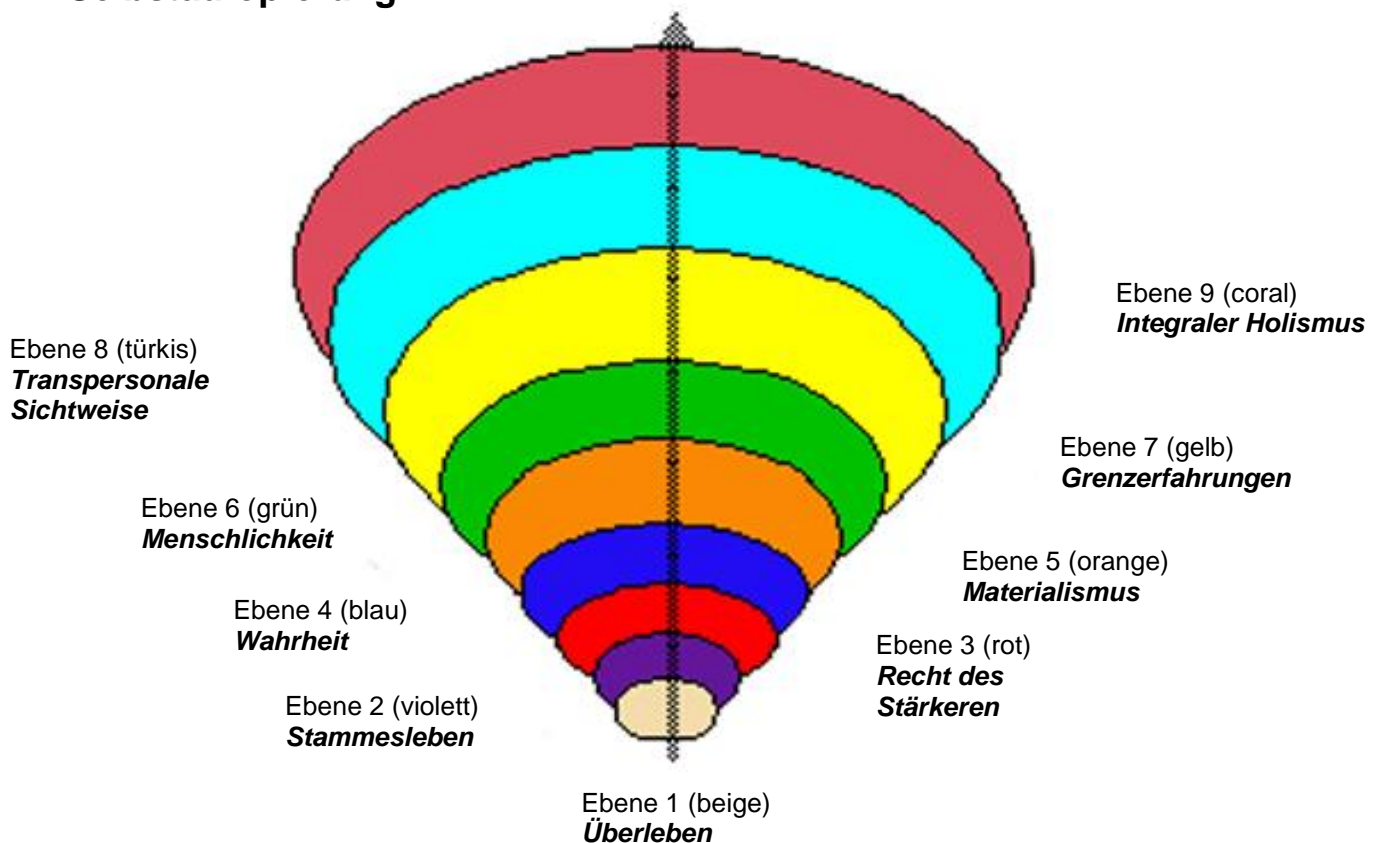
Ganze Kulturen und Länder werden durch das Entstehen der Wertesysteme geschaffen, das diese definieren, was für eine Art Leute sie sind und sie spiegeln den Platz, den sie auf dem Planeten bewohnen wider.

Durch Krisen und Konflikte wird die Verschiebung auf die nächste höhere Ebene der menschlichen Entwicklung ausgelöst, jedoch wird die Spirale nie ein Endstadium erreichen, sondern schraubt sich kontinuierlich und dynamisch expansiv nach oben. Nach Ken Wilber transzendiert jede neue soziale Stufe alle vorherigen, schließt sie aber auch ein. Daher weisen die komplexeren Denksysteme auch einen höheren Grad an Freiheit auf.

Bis allerdings der gelbe und der türkise Code erreicht werden, vergeht noch viel Zeit, da Memes keine Typen von Menschen sind, sondern adaptive Intelligenzen im Menschen. Verschiedene Fragmente oder Komponenten existieren jedoch bereits jetzt, weshalb der Austausch und die Bildung eines „Syndikats der kreativen Köpfe“ wichtig sind.

Selbstaufopferung

Selbsta Ausdruck



Überblick über die Ebenen und ihr Vorkommen

1. Ebene

**Überleben,
Nahrungssuche,
Fortpflanzung,
Instinkt,
Bauchladen-
mentalität**

Vorkommen

**Säuglinge,
Obdachlose,
Sammler und
Jäger**

2. Ebene

**Bilden von
Stämmen
(tribalistisch),
Magie, Familien-
rituale**

Vorkommen

**Ahnen(-Geister),
Stammes-
mitglieder,
Medizinmänner**

3. Ebene

**Macht,
Egozentrik,
Mythik, Impulse,
Emotionen, Rache**

Vorkommen

**Helden,
Machtgötter,
Oktoberfest,
Mafia, Cowboy,
Lucky Luke**

4. Ebene

**Herdenmentalität
/
allmächtige
Ordnung, Recht,
Regeln**

Vorkommen

**Pfadfinder,
Fundamentalist,
Beamtentum,
sozio-/
ethnozentrisch**

5. Ebene

**Rational,
wissenschaftliche
r Gewinn,
Leistung,
weltzentrisch,
Marktwirtschaft,
Introspektion**

Vorkommen

**Materialisten,
Kapitalisten,
Gewinner**

6. Ebene

**Menschliche
Bindung,
Ökologie,
Gleichstellung,
Vermittlung
relativistisch,
multikulturell**

Vorkommen

**Humanistische
Psychologen,
Konstruktivisten,
68er Bewegung,
antiautoritär**

7. Ebene

**Integral,
aperspektivisch,
holarchisch,
Wachstum der
ganzen Spirale,
Integration der
Systeme in
Systemen, Win-
Win-Beziehung**

Vorkommen

Chaostheoretiker

8. Ebene

**Holonisch,
Selbstaufgabe für
die Welt**

Vorkommen

**Propheten,
Ökologen, Green
Peace-Aktivisten**

9. Ebene

**astral-psychisch,
transpersonal
10 subtil
11 kausal
12 non-dual**

Vorkommen

Natur-Mystiker

3.3. Lebensbedingungen

In der heutigen Zeit haben die Menschen durch Genmanipulation und Wissenschaft eine unglaubliche Wahlmöglichkeit bei der Gestaltung ihrer natürlichen Umgebung. Jedoch ist wahrscheinlich niemandem deren Tragweite wirklich klar. Wir können die Zukunft ändern und agieren wie kleine Götter, wobei wir mit äußerst gefährlichen Bedingungen konfrontiert sind. Denn die Atomwaffen, welche in einem komplexeren orangenen Meme entwickelt wurden, werden zum großen Problem, sobald Disziplin und Verantwortlichkeit (blau) durch kurzfristiges Machtdenken (rot) abgelöst werden.

Viele Menschen gehen durch ganz verschiedene Schichten und Ebenen der Spirale hindurch, d. h. die menschliche Spezies rückt nicht geschlossen auf einer horizontalen Linie vor, vielmehr kommt es zu multiplen Veränderungen auf allen Ebenen der Spirale. So bewegen sich viele derzeit in Zonen hinein, die schon vor 300 Jahren existiert haben.

Durch die molekularbiologische Forschung können Menschen immer mehr über sich erfahren und der Genetik ihre Geheimnisse entlocken: Doch was passiert, wenn Bakterien und biogenetische Agenzien freigesetzt werden, die alles auf Kohlenstoff gegründete Leben angreifen? Wenn den Menschen die Forschung aus den Händen gleitet („Schmetterlingseffekt“)? Tritt eine solche Katastrophe ein, dann wird deren Bewältigung sich äußerst schwierig gestalten - denn die Energie und die Fähigkeit komplex zu denken, wird durch übermäßigen Stress untergraben und eine frühere oder niedrigere Priorität gewinnt plötzlich wieder die Oberhand. Daher muss ergänzend zu den Krisen eine gewisse Stabilität vorhanden sein, um neue konzeptionelle Systeme zu kreieren, die die Regression einer ganzen Gesellschaft verhindern können. Stress ist zwar sicherlich nötig, um aus einem memetischen Paradigma auszubrechen, doch sind stressreiche Krisen noch lange keine Garantie, in welche Richtung (nach oben oder unten) die Entwicklung verläuft.

4. Die Entwicklung des NLP nach den Gravesstufen

Innerhalb von 30 Jahren hat sich NLP von der Gravesstufe 4 auf Stufe 7 weiterentwickelt. Die erste NLP-Generation (1972) stand ganz im Zeichen der Entwicklung einfacher Schrittfolgen und Techniken. Das blaue Wertesystem „Ordnung schaffen“ (Stufe 4) beschreibt am ehesten diese Phase. Seit 1980 entwickelte sich die orangene Meme, deren Erfolgsgedanke riesige Seminare mit Feuerlauf, starke Medienpräsenz und Überzeugungskraft nach sich zog. Parallel zur 5. Meme entstand die 6. Gravesstufe (grün) in Form einer sensitiven Gemeinschaft mit Seminaren, in denen der Schwerpunkt auf dem Wir-Gefühl, der Gruppendynamik und dem Spiel liegt. Anfang der 90er Jahre entwickelte sich dann die vierte Generation auf dem gelben 7. Wertesystem „Integral und Seinsmotivation“: Professionelle NLP-Ausbildungen mit neuer Seriosität, Ethik und transformierenden Themen. Hierunter fallen visionäre Führungskunst, Tools of the Spirit und Core-Transformation. Ziel dieser Stufe sind eine gute Integration aller davor liegenden Stufen, Erhöhen der Wahlfreiheit und Flexibilität von Menschen, Entfalten des eigenen Potentials auf der Seinsmotivationsebene und Raum geben für Fragen nach dem Lebenssinn und Schaffen für die Entwicklung von Weisheit.

Die Entwicklungsstufen der Menschheit finden sich also in unterschiedlichen Entwicklungsstufen bei den Anbietern von NLP wieder:

| | |
|---|---|
| <p>5. Stufe: Fortschritt bringt die Möglichkeiten für materiellen Wohlstand. „Erfolg ist alles!“</p> | <p>Es lohnt sich als Selbstständiger gewinnbringende Geschäfte zu machen: Kapitalismus, beherrschen, besitzen, manipulieren, sich Wissen aneignen, eigenverantwortlich handeln Riesige Seminare mit Feuerlauf und Medienrummel</p> |
| <p>6. Stufe: Die materielle gesellschaftliche Entwicklung ermöglicht es die Sinnfrage zu stellen. „Sensitive Gemeinschaft“</p> | <p>Gemeinschaften ermöglichen das Gefühl von Lebenssinn und das Erleben persönlichen Wachstums: sensitiv, konsensual, harmonisch, Gleichberechtigung, Teamentwicklung Spielerische Seminare mit Gruppendynamik</p> |
| <p>Paradigmenwechsel von Mangelmotivation zu Seinsmotivation</p> | |
| <p>7. Stufe: Der Wohlstand ermöglicht völlig neue Gedanken, Hoffnungen und Durchbruchserlebnisse. Internetzeitalter. „integral, Weisheit, Ethik, Seinsmotivation“</p> | <p>Es ist sinnvoll, bestehende Probleme aus neuen Perspektiven effizient und effektiv zu lösen und dabei ein Flowgefühl zu erleben: delphinisch, Integration der Professionelle NLP-Ausbildungen mit transformierenden Themen</p> |
| <p>8. Stufe: Die Erde steht vor einem Kollaps. Es besteht die Gefahr, dass die Menschen sie zerstören.</p> | <p>Nur ein Bewusstsein einer höheren Ordnung und eine transpersonale Suche nach globalen Lösungen wird die Zerstörungsgefahr bannen: Transpersonal, erweiterter Gebrauch</p> |

5. Anwendung des Graves-Modells

5.1. Bei der Klärung von Konflikten (zitiert nach O.p.a.I.)

Da in großen Unternehmen normalerweise eine Mischung aus den Stufen blau, orange und grün zu finden ist, sind Konflikte vorprogrammiert.

Etwas plakativ sieht das beispielsweise so aus:

Die „Orangen“ lehnen die „Blauen“ ab, da diese aus ihrer Sicht Veränderungen blockieren und sie lehnen die „Grünen“ ab, da diese immer alle Meinungen integrieren wollen und daher endlos diskutieren. Die „Grünen“ mögen die herzlosen, geldorientierten „Orangen“ nicht und misstrauen den „Blauen“ mit ihren Hierarchien und festgelegten Strukturen.

Füllen wir das Beispiel aber noch mit ein bisschen mehr Leben: Personalabteilungen sind häufig „grün“ und setzen sich für das Wohlergehen der MitarbeiterInnen (z.B. durch Personalentwicklung, Mitarbeiteranreize) ein. Das Management ist oftmals „orange“. Für sie steht die Leistung der MitarbeiterInnen an erster Stelle. Aus diesem Grund wird von einigen Führungskräften Personalentwicklung als Zeitverschwendung betrachtet. Die „Grünen“ werten die „Orangen“ ab und die „Orangen“ verstehen die „Grünen“ gar nicht.

Das Problem ist, dass jeder Mensch und jedes Unternehmen seine eigene Stufe für die einzig richtige hält und die anderen attackiert. Auf unserer aktuellen Stufe werten wir auch unsere alten Entwicklungsstufen ab, die wir bereits hinter uns gelassen haben. Wir haben uns weiterentwickelt und fühlen uns nun Menschen der unteren Stufen erhaben. Die Denkweise von Menschen der oberen Entwicklungsstufen können wir noch nicht verstehen.

Erst ab der Stufe gelb (7) haben wir eine integrale Sichtweise. Ab dieser Ebene schätzen wir Menschen auf allen Stufen wert.

5.2. Beim Einsatz zur Mitarbeiterführung

5.2.1 Problematik in Unternehmen

Ein Mensch, ein Unternehmen oder auch eine ganze Nation kann nur positiv auf die Managementprinzipien, Motivationsanreize, Erziehungsgrundsätze sowie ethische Wertvorstellungen reagieren, die der eigenen Entwicklungsstufe entsprechen.

Das bedeutet, dass die einzelnen Entwicklungsstufen unterschiedliche Führungs- und Kommunikationsstile sowie Vorgehensweisen erfordern. „Blaue“ MitarbeiterInnen können beispielsweise gut mit einem Titel oder Statussymbol motiviert werden. Währenddessen sind „orange“ MitarbeiterInnen mit einer leistungsorientierten Prämie zu begeistern. Diese Anreize würden bei „grünen“ MitarbeiterInnen wirkungslos im Sande verlaufen. Hier ist Teamarbeit in einem „wertvollen“ Projekt Erfolg versprechender.

Allerdings ist unsere Entwicklungsstufe nicht statisch, sondern sie verändert sich. Jeder Mensch / jedes System entwickelt sich bei steigender Komplexität der Umwelt langfristig weiter. Wenn wir eine neue Entwicklungsstufe eingenommen haben, so ändern wir unsere Sicht der Welt, unsere Denkweise und Lebensgewohnheiten, um uns den neuen Bedingungen anzupassen. Die durchlaufenen Entwicklungsstufen tragen dann wir künftig in uns. Für ein sich entwickelndes System trifft das genauso zu. Jedoch kann ein Mensch / ein System in Krisen wieder auf eine niedrigere Stufe zurückfallen. So kann beispielsweise bei Rezession und Arbeitslosigkeit zuerst das soziale Denken (Stufe grün) zurückgehen und harter Konkurrenzkampf (Stufe orange oder rot) entstehen. Wenn wir die Krise erfolgreich gemeistert haben, nehmen wir relativ schnell wieder den Platz auf unserer „alten“ Entwicklungsstufe ein.

Welche Konsequenz zieht man aus dem Wissen über die verschiedenen Entwicklungsstufen für den beruflichen Arbeitsalltag?

5.2.2 Übung

Rufe Dir doch mal eine Situation mit einem Mitarbeiter, einer Kollegin oder einem / einer Vorgesetzten ins Gedächtnis, die etwas angespannt und konfliktgeladen war. Wähle dabei eine Person aus, von der Du vermutest, dass sie sich auf einer anderen Entwicklungsstufe befindet.

Dabei ist folgendes zu beachten:

- Jeder Mensch bewertet Dinge anders, weil er anders denkt. Menschen denken deshalb anders, weil sie andere Gehirne haben!
- Unterschiedliche Organisationen nehmen unterschiedliche Positionen auf der „Psychologischen Landkarte“ ein, und es ist daher für sie wichtig, unterschiedliche Management-Strategien zu entwickeln, die zu ihren Mitarbeitern und deren Tätigkeitsbereichen passen.
- Manager sollten einen konsistenten und systematischen Ansatz durchhalten, so dass alle Teile miteinander „zusammenhängen“. Auf diese Weise wird die Personalsuche richtig gestartet, die Auswahl als auch die Platzierung bzw. das Training der Mitarbeiter bis hin zur Personalführung und dem Marketing bilden eine Einheit
- Ferner sollten Organisationen ihr Managementsystem von unten nach oben organisieren, um auf die Mitarbeiter adäquat eingehen zu können. Diese verändern sich aber, bewegen sich auf der „Psychologischen Landkarte“ weiter fort!

Marketing-Strategien versagen häufig, da diese ein Spiegelbild des Designers sind. Sie entsprechen zwar seinem eigenem Wertesystem, aber nicht unbedingt dem des Publikums, welches erreicht werden soll. Deshalb steht nicht die Frage im Vordergrund, wie ich Menschen motivieren kann, sondern wie ich mein Handeln zu ihrem natürlichen Motivationsfluss in Beziehung setzen kann. Das gegenwärtige Produktivitätsproblem ist ein Zeichen für Wachstum und Kultur und nicht ein Zeichen für ihren Verfall. Somit muss man neue Wege finden, mit Menschen umzugehen und zwar auf der Grundlage dessen, was wir nun geworden sind. Lernende, Trainer und deren Unterrichtsstrategien müssen aufeinander abgestimmt werden

6. Weiterführende Literatur

- Tad James, Wyatt Woodsmall: Time Line, 1991 (USA 1988), S. 205 bis S. 210, Junfermann Verlag
- Dudley Lynch: DelphinDenken, 1996, (USA 1993) Rudolf Haufe Verlag, ISBN 3-448-03318-9
- Don Edward Beck and Christopher C. Cowan: Spiral Dynamics - Mastering Values, Leadership and Change, 1996, Blackwell-Verlag, ISBN 155786-940-5
- Graves, Clare W., "Deterioration of Work Standards," *Harvard Business Review*, 44 (September/October, 1966), 117-128.
- Graves, Clare W., "Levels of Existence: An Open System Theory of Values," *Journal of Humanistic Psychology*, Volume 10 (Fall, 1970), No. 2, pp. 131-155.
- Bill Lee's transcription of a "Seminar on Levels of Human Existence" conducted by Dr. Graves at the Washington School of Psychiatry, October 16, 1971
- Graves, Clare W., "Human Nature Prepares for a Momentous Leap," *The Futurist*, 8 (April, 1974), pp. 72-87.
- NLP mit Weisheit pp. 11-16.
- Die endlos aufwärts führende Suche. Was ist Erleuchtung? - Spiritualität des 21. Jahrhunderts.
- Christiane Prange (2002). Organisationales Lernen und Wissensmanagement. Dr. Th. Gabler Verlag
- Ken Wilber (2001). Integrale Psychologie. Geist, Bewusstsein, Psychologie, Therapie. Arbor-Verlag
- Erich Fromm (1998). Haben oder Sein. Dtv
- Norbert Elias (2001). Über den Prozess der Zivilisation I/ II. Soziogenetische und psychogenetische Untersuchungen. Suhrkamp
- Ken Wilber (2002). Boomeritis- A Novel That Will Set You Free. Shambhala Publications