

Das Mentalitätstufen-Modell von Clare W. Graves

Eine Zusammenfassung von:

Krumm, Rainer/ Parstorfer, Benedikt (2014): Clare W. Graves. Sein Leben, Sein Werk. Die Theorie menschlicher Entwicklung. Werdewelt-Verlag: Mittenaar. 108 Seiten.

Der Arbeitszusammenhang

Diese Zusammenfassungen sollen zum einen bürgerschaftlich Engagierten Anregungen geben, die Rahmenbedingungen ihres Engagements zu analysieren, um ggf. Schlußfolgerungen für ihre innere Organisation, die Gestaltung ihrer Aktivitäten und die Öffentlichkeitsarbeit zu ziehen. Zum andern sollen sie wissenschaftlich Interessierten Anregungen geben für ein integratives Theorieprogramm, das der Komplexität des Zielbündels „nachhaltige Entwicklung“ gerecht wird. Dafür sollen sie möglichst verständlich geschrieben und systematisch strukturiert sein, um den Aufwand drastisch zu senken, einen ersten Einblick in komplexe Theorien zu erhalten und Lust auf eine vertiefte Beschäftigung damit zu machen. Mehr dazu [hier](#).

Inhaltsverzeichnis

1. Personalialia.....	2
2. Textsorte.....	2
3. Fragestellung/ Erkenntnisinteresse/ Grundannahmen.....	2
4. Begriffsdefinitionen, beschreibende Aussagen.....	3
5. Kausale Aussagen.....	8
6. Prognostische Aussagen.....	10
7. Bewertende Aussagen.....	11
8. Empfehlende Aussagen.....	11
Paarbeziehungen.....	11
Erziehung.....	11
Bildung.....	12
Wissenschaft.....	13
Sozialhilfe.....	13
Psychotherapie und Kriminologie.....	14
Unternehmensführung/ Organisationen.....	14
9. Kritik.....	17
10. Programm.....	18

Anlaß: Bin durch eine hilfreiche Lektüreempfehlung auf die Darstellung von „Spiral Dynamics“ in einem Werk von Ken Wilber aufmerksam geworden. Dessen Darstellung vermittelte einerseits die Theorie auf lebendige Weise und weckte mein Interesse an diesem Modell, war aber andererseits unbefriedigend, da sehr lückenhaft (z.B. kamen kausale Aussagen in Wilbers Text fast nicht vor). Weitere Texte im Web ließen ebenfalls viele Fragen offen. Die Darstellung der Theorie durch Beck/ Cowan, auf die sich Wilber bezieht, ist offenbar eine Vereinfachung. Ich begann mich „ad fontes“, zurück zu den Quellen zu bewegen, wollte Graves selber lesen. Dieser hat jedoch keine einheitliche Darstellung hinterlassen, nur diverse Artikel. Da kam dieses Werk gerade recht: eine Zusammenfassung all seiner Artikel bzw. Vortragsmanuskripte.

1. Personalia

Biographisches/ Historischer Kontext/ Wissenschaftlicher Kontext/ Werk-Kontext

[Clare Wray Graves](#) (1914-1986) studierte bis 1943 Psychologie und war 1956-1978 Professor für Psychologie an einer Universität im US-Bundesstaat New York, wo er forschte und lehrte. Daneben arbeitete er als Kriminalpsychologe, klinischer Psychologe sowie Berater für Kliniken und Unternehmen. Er veröffentlichte nie ein Buch, in dem er seine Theorie selbst zusammenfaßte, sondern lediglich diverse Artikel. Seine Theorie wurde bekannt durch die vereinfachte Version seiner Schüler Beck und Cowan (USA 1996, D 2007), die dafür den Namen „[Spiral Dynamics](#)“ prägten und den Bewußtseinsstufen Farben gaben.

2. Textsorte

Die Autoren halten zunächst einige biographische Notizen zu Graves fest und versuchen danach eine Zusammenfassung seiner Thesen. Der Hauptteil des Buchs besteht darin, daß sie der Reihe nach alle Publikationen Graves zusammenfassen. Auffällig breit gefächertes Inhalt, enthält definierende, beschreibende, erklärende, prognostizierende und empfehlende Aussagen.

3. Fragestellung/ Erkenntnisinteresse/ Grundannahmen

Erkenntnisinteresse: Ausgangspunkt für sein Modell war seine große Irritation durch die verwirrende Vielfalt einander widersprechender psychologischer Theorien und die aggressiven Auseinandersetzungen ihrer Vertreter. Er war herausgefordert durch die ständige Frage von Studierenden, welche Theorie nun die richtige sei (S. 30). Sein Anliegen wurde, die „chaotische“ Situation der Menschheit ebenso wie diese Theorie-Vielfalt und die Kontroversen zu verstehen und eine breiter angelegte, empirisch abgesicherte Theorie zu entwickeln, die wirksame Problemlösungen erlaubt (S. 14). Graves ist der [experimentellen Psychologie](#) zuzuordnen und suchte auf diesem Weg nach Antworten.

Name des Modells: Graves nannte es zuletzt „The emergent, cyclical, double-helix model of the adult human biopsychosocial systems development“ (S. 12). Nach Lesen des Buchs ist es verständlich, daß Graves für eine komplexe Theorie einen komplexen Namen wählt, aber für die Kommunikation darüber ist das einfach zu sperrig. Von Krumm/ Parstorfer gibt es die Abkürzung „Doppelhelix-Modell“ (S. 7), aber die spricht nur einen Aspekt an. Im englischen ist noch die Kurzbezeichnung „Levels of Existence Theory“ gängig, diese ist zwar näher dran am Kern der Theorie, aber auf deutsch zu sperrig („Existenzebenen-Theorie“), zu abstrakt und evtl. auch mehr Anspruch als Wirklichkeit. „Spiral Dynamics“ scheint mir nicht passend, da englisch und erst als Bezeichnung für die vereinfachte Formulierung bei Beck/ Cowan eingeführt und als solche bekannt, da bestünde Verwechslungsgefahr. „Graves-Modell“ wäre kurz, sagt aber nichts über die Theorie aus. Vielleicht doch die Bezeichnung des Wikipedia-Artikels „Ebenentheorie der Persönlichkeitsentwicklung“? Aber das ist so allgemein

gehalten, daß es auch für diverse andere Theorien gelten könnte. Vielleicht verwende ich „Bewußtseinsebenen“-Theorie oder „Mentalitätsstufen-Modell“, obwohl auch diese Begriffe recht allgemein sind. Vielleicht trifft „Existenzebenen-Modell“ es am besten.

Ständiger Wandel: eine der grundlegendsten Annahmen von Graves ist die, daß die Realität ständig im Wandel begriffen ist und ein theoretisches Modell dem gerecht werden müsse, also keinen Endpunkt der Entwicklung behaupten dürfe (S. 14, 18).

4. Begriffsdefinitionen, beschreibende Aussagen

Zentrale und bekannteste Aussage von Graves ist das Vorhandensein verschiedener Stufen von Bewußtsein bzw. Mentalitäten.

Grundbegriff: Graves beschreibt diese „**Levels of Existence**“ als Arten zu fühlen, zu denken und zu handeln, die jeweils einem Prinzip folgen. Dazu gehören jeweils typische Gefühle, Bedürfnisse, Werte/ Moral/ Ethik, Denk- und Lernstile, Glaubenssätze, Vorstellungen von der Welt, Gesundheit, Erziehung Bildung, Wirtschaft/Managementstil, Politik usw.. Mit „Existence“ ist gemeint, daß der Begriff sich ausdrücklich nicht auf die „kognitive“ bzw. intellektuelle Dimension beschränkt, sondern sehr umfassend gedacht ist, also sich dem Anspruch nach auf alle Aspekte der menschlichen Existenz bezieht. Dafür prägt Graves auch den Ausdruck „biopsychosoziale Systeme“ (S. 93).

Positiv/ Negativ: Leveltypisches Verhalten könne sich in einer vorwiegend „positiven“ oder „negativen“ Weise zeigen (S. 88, 94).

Einzelne und Gruppen: Diese Ebenen oder Stufen der Mentalität können von einzelnen Menschen und Bevölkerungsgruppen, also Gesellschaften, durchlaufen werden.

Hierarchischer Prozeß: Die Stufen können nur in einer bestimmten Reihenfolge durchlaufen werden, auf ein Level kann nur ein bestimmtes anderes folgen (S. 63).

Umkehrbarer Prozeß: Am häufigsten sind Fortschritte auf das nächstfolgende Level zu beobachten, aber auch Rückschritte kommen vor (S. 88, 94).

Offener Prozeß: Graves geht von einer prinzipiell unendlichen Entwicklung aus, argumentiert gegen einen „optimalen Endzustand“, wie ihn andere Autoren annehmen.

Zyklischer Prozeß: Auf ein Level, das den Schwerpunkt darauf legt, das eigene Selbst auszudrücken und die äußere Realität dem Selbst anzupassen, also nach den eigenen Bedürfnissen zu formen (Autonomie), folgt immer eines, das schwerpunktmäßig das eigene Selbst zurücknimmt und an die äußere Realität anpasst, also die eigenen Bedürfnisse zurückstellt (Loyalität, Zugehörigkeit). Der Prozeß weist also ein regelmäßiges Hin und Her von Selbsta Ausdruck und Selbstaufopferung auf (S. 42). Graves prägte den Ausdruck „Doppelhelix“ (Doppelspirale), um diese spiralförmige Entwicklung auszudrücken.

Mischung – Überlagerung/ Schichtung und Vorrang: Wenn eine neue Stufe auftaucht, überlagert sie die vorhergehenden, läßt sie nie völlig verschwinden. Menschen und Gesellschaften sind nie auf nur einer Bewußtseinstufe. Innerhalb eines Menschen gibt es immer Anteile mehrerer Stufen, aber immer hat eine bestimmte Stufe Vorrang vor den anderen. Teile der Persönlichkeit bleiben auf einem Level, andere Teile gehen bereits weiter (S. 15). Graves bietet als Visualisierung das Bild einer Lichterkette an, bei der man einzelne Lichter regulieren, also herauf- oder herunter dimmen kann (S. 44). Es entstehen unterschiedlich dicke Schichten in einer Persönlichkeit (S. 74). Es gibt also „Konstellation von Levels“ innerhalb einer Person oder Gruppe/Gesellschaft (S. 88).

Offenheit/ Geschlossenheit: Ein Mensch kann eher geschlossen, d.h. nicht zur Weiterentwicklung fähig oder eher offen, d.h. zum Fortschreiten auf die nächste Stufe in der Lage sein (S. 17, 58, 88). Unter „geschlossen“ versteht Graves auch, daß jemand die Welt nur aus der Perspektive seines Levels sehe (S. 16).

Leistungsfähigkeit: Graves beschreibt die Stufen als immer leistungsfähiger – intellektuell kann von Stufe zu Stufe mehr Komplexität verarbeitet und verstanden werden (u.a. S. 88), emotional sind Menschen von Stufe zu Stufe weniger egozentriert bzw. mehr in der Lage, die Komplexität der Umwelt einschließlich der Psyche anderer Menschen zu verstehen. Gleichzeitig nehmen die Freiheiten (die Wahlmöglichkeiten) von Stufe zu Stufe zu. Insofern sei der Prozeß „aufstrebend“ (S. 93).

Beschleunigung: Jede Stufe dauert kürzer als die vorhergehende – Menschen bleiben weniger lange darauf als bei den vorigen. Die ersten Stufen dauerten Jahrmillionen und Jahrtausende, die neueren werden innerhalb von Jahrzehnten durchlaufen.

Empirie: Graves führte 1952-1969 Experimente mit seinen Studierenden durch (S. 18). Die zentrale Fragestellung dabei war, wie Menschen zu bestimmten Themen Stellung nehmen (z.B. zu einer Frage seiner Studierenden „wie ist ein erwachsener Mensch?“ oder was ist psychische Gesundheit, oder auch zufällig gewählte Themen wie Abtreibung), und wie sie ihre Probleme lösten (z.B. wenn ihre Vorstellungen von anderen Studierenden kritisiert werden oder von denen der Autoritäten abweichen, oder wie schnell sie typische Begriffe erkannten, die sie nur kurz sehen konnten). Die Ergebnisse wurden klassifiziert und ergaben deutlich unterscheidbare Mentalitäten.

Benennung: Graves benannte die Stufen mit Ziffern und Buchstaben, die sich aus seinen Experimenten ergaben. Im folgenden verwende ich ausschließlich die später durch Beck/ Cowan eingeführten Farben, weil sie aussagekräftig und einprägsam sind und sich deshalb in der heutigen Diskussion durchgesetzt haben (Krumm/Parstorfer verwenden in der Regel beide Bezeichnungssysteme).

Graves beschreibt folgende 8 Stufen:

1 Beige: Automatisch, autistisch

- Zu lösende Probleme: das unmittelbare Überleben. Überlebensangst.
- Bedürfnisse: Grundbedürfnisse wie Essen, Trinken, Schlaf usw.
- Prinzip/ Lösungsstrategie: das eigene Selbst in vollkommen unreflektierte Weise zum Ausdruck bringen. Automatisches Handeln.

- Ethik/ Moral/ Werte (emotionale Ebene): Kein Konzept von Werten.
- Vorstellungswelt (intellektuelle Ebene): Sehr geringer Horizont. Keinerlei Konzepte von Selbst, von Raum und Zeit.
- Vorkommen: Historisch: seit der Menschwerdung. Heute seien das nur Kleinkinder oder demente, stark pathologische, senile und geistig stark beeinträchtigte Menschen (S. 16).

2 Purpur: Traditionalistisch, animistisch, stammeszugehörig

- Zu lösende Probleme: mangelnde Sicherheit, z.B. nicht genug Essen oder Wasser, Kälte (S. 95). Soziale Instabilität (?)
- Prinzip/ Lösungsstrategie: das eigene Selbst zugunsten der Stammesältesten bzw. Stammestraktion zurücknehmen.
- Bedürfnisse: Stabilität des Stammes. Bewahrung des Stammeswegs.
- Ethik/ Moral/ Werte (emotionale Ebene): Geringes Selbstvertrauen. Stammesweg ist von Natur angelegt. Welt ist gut/ böse. Der Stamm ist gut.
- Vorstellungswelt (intellektuelle Ebene): Raum: kennen nur die unmittelbare Umgebung, z.B. den eigenen Häuserblock, haben aber keine Vorstellung von der gesamten Stadt (S. 16). Zeit: leben im Hier und Jetzt, planen nicht voraus, Zeit ist zyklisch, alles wiederholt sich. Die Welt ist voller Wesen, die Verbote (Tabus) aussprechen. Das Denken läuft in einer autistischen (zurückgezogenen) und synkretischen (formend, vermischend) Art.
- Vorkommen: Historisch: seit ca. 40.000 Jahren [das wäre frühe Steinzeit, in der letzten Phase der [Ausbreitung](#) des modernen Menschen über Eurasien]. Heute: Das seien heute Menschen in bestimmten Reservaten (bei Montreal und Pennsylvania).

3 Rot: Aggression und Macht, impulsiv egozentrisch, ausbeuterisch

- Zu lösende Probleme: nach dem Erreichen relativer Sicherheit entstehen „Langeweile oder Herausforderung“ und das Gefühl, beherrscht zu werden (S. 91) und „unerträgliche Scham“ (S. 95)
- Bedürfnisse: Das eigene Ich ohne Grenzen ausleben, alle eigenen Bedürfnisse befriedigen, „genußsüchtig“ sofortige Bedürfnisbefriedigung fordern
- Prinzip/ Lösungsstrategie: das eigene Selbst in impulsiver Weise auf Kosten anderer zum Ausdruck bringen. Stolz, Gier, Aggressivität
- Ethik/ Moral/ Werte (emotionale Ebene): das Recht des Stärkeren. Macht-Ethik. Moral wird von denen vorgegeben, die mächtig sind. Gewinner haben recht, Verlierer haben versagt und verdienen nur Unterwerfung.
- Vorstellungswelt (intellektuelle Ebene): volles Bewußtsein der eigenen (einsamen) Existenz. Das Leben ist ein Dschungel, nur die Stärksten überleben. Zeit wird chronologisch (linear) gesehen.
- Vorkommen: Historisch: vor 10.000 Jahren [das wäre der Übergang zur Landwirtschaft am Ende der letzten Eiszeit] Heute: ...

4 Blau: soziozentrisch, aufopfernd, absolutistisch, „heilig“

- Zu lösende Probleme: in einer von rot geprägten Gesellschaft gibt es wenige Gewinner und viele Verlierer, es entsteht viel Unsicherheit und Elend. Gewinner wie Verlierer stellen sich die Frage nach der Erklärung ihres eigenen Schicksals, dem „Sinn des Lebens“ (S. 91, 95), Angst vor Gott.
- Bedürfnisse: sicheres, langes Leben. Angenehme Existenz nach dem Leben.

- Prinzip/ Lösungsstrategie: das eigene Selbst zurücknehmen/ sich aufopfern für Sicherheit im Diesseits und spätere Belohnung im Jenseits.
- Ethik/ Moral/ Werte: konformistische Ethik. Die Gruppe entscheidet, was richtig und falsch ist, eigensinniges Verhalten ist schlecht. Es ist die Pflicht eines jeden, die Ordnung der Dinge zu akzeptieren und nicht zu zweifeln oder sich zu wehren. Verzicht, Bescheidenheit, Selbstdisziplin, Frömmigkeit
- Vorstellungswelt (intellektuelle Ebene): Die Antwort auf die „Sinnfrage“: Die Welt wird als geordnet, vorhersehbar und gleichbleibend betrachtet, als schwarz-weiß. Die Regeln kommen von einer höheren Macht, von außen vorgegebenen (oft göttlichen) Autorität.
- Vorkommen: Historisch: vor 4000 Jahren [das wäre beim Aufkommen intensiver Landwirtschaft und der ersten Staaten]. Heute: Eine der drei größten Bevölkerungsgruppen in westlichen Gesellschaften.

5 Orange: materialistisch, vielfältig, aggressiver, kontrollierter Individualismus

- Zu lösende Probleme: Sehnsucht nach Vergnügen im Diesseits, im jetzigen Leben
- Bedürfnisse: nicht mehr von typischen Ängsten angetrieben, sind sich ihrer Überlebensfähigkeit sicher, wollen Ergebnisse sehen, wollen materiellen Reichtum.
- Prinzip/ Lösungsstrategie: das eigene Selbst auf berechnende Weise und auf Kosten anderer zum Ausdruck bringen.
- Ethik/ Moral/ Werte (emotionale Ebene): Materialistische Ethik. Haben und Tun sind gut, unabhängig zu sein auch. Andere davon abzuhalten, dies zu sein oder zu tun, ist schlecht (S. 62). Die Welt in Richtung der eigenen Ziele kontrollieren ist gut. Dafür Erforschen, Entdecken, kalkuliertes Risiko, Rationalität, Wissenschaft, Effizienz. Unehrlichkeit, Betrug und Täuschung kontrolliert einsetzen, nicht übertreiben, das rechnet sich nicht, da man sonst den Zorn anderer auf sich zieht. Sich nicht emotional zeigen, nicht vertrauensselig sein, diskret sein, um nicht manipuliert zu werden.
- Vorstellungswelt (intellektuelle Ebene): Gesteigertes Bewußtsein des eigenen Selbst. Die Welt funktioniert nach klaren Regeln und kann deshalb durch Wissenschaft erklärt werden. Situatives und relatives Denken beginnt. Rationales, objektives/unpersönliches/ distanziertes Denken. Dinge werden (gedanklich oder real) zerlegt und wieder zusammengesetzt (S. 87).
- Vorkommen: Historisch: im 5. Jahrhundert [das wäre in der Endphase der eurasischen Antike] Heute: Eine der drei größten Bevölkerungsgruppen in westlichen Gesellschaften.

6 Grün: personalistisch, relativistisch, pazifistischer Individualismus

- Zu lösende Probleme: Angst vor Ablehnung. Es mangelt an Zugehörigkeit, an Anschluss, denn bisher wurde versucht, die Ziele allein zu erreichen (S. 92). Die, die vom orange geprägten System profitiert haben, „spüren die wachsende Antipathie der Erfolgreichen“ (S. 96).
- Bedürfnisse: von anderen akzeptiert und gemocht werden, die Früchte des Erfolgs zu teilen ist sehr wichtig, wichtiger, als eigene Bedürfnisse durchzusetzen. Zu einer Gruppe gehören und sich mit der Gruppe und mit dem eigenen Selbst identifizieren zu können. Harmonie mit sich selbst, mit anderen und der Natur ist das Hauptziel.

- Prinzip/ Lösungsstrategie: das eigene Selbst zurücknehmen/ aufopfern, um jetzt Akzeptanz zu erhalten.
- Ethik/ Moral/ Werte (emotionale Ebene): Ethik des Mitgefühls, Empathie spielt eine große Rolle. Alle individuellen Werte entstammen der Gruppe und können sich über Nacht ändern. Alle(s), was nicht zur Gruppe gehört, hat keinen Anspruch über das hinaus, was die Gruppe gestattet.
- Vorstellungswelt (intellektuelle Ebene): Wahrnehmen und Empfinden sind wichtiger als das Verstehen der Dinge, die persönliche Relevanz ist entscheidend.
- Vorkommen: Historisch: Ende des 19. Jahrhunderts [das wäre die Hoch-Zeit des Industrialismus/ Imperialismus]. Heute: Eine der drei größten Bevölkerungsgruppen in westlichen Gesellschaften.

7 Gelb: kognitiv, existenziell, systemisch

- Zu lösende Probleme: Menschen auf der grünen Stufe kümmerten sich nicht um die Deckung der täglichen Bedürfnisse und um „lebenssichernde Technologien“. Das führe zu neuen Problemen „in Form der Energie-, Ökologie- und Bevölkerungskrise sowie Wachstumsbegrenzung“, und dies erzeuge „großen Veränderungsdruck“ (S. 89)
- Bedürfnisse: Gefühl der eigenen Kompetenz spüren. Das eigene Selbst stärken. Die Welt verstehen.
- Prinzip/ Lösungsstrategie: das eigene Selbst auf reflektierte Weise zum Ausdruck bringen (die eigenen Bedürfnisse erfüllen), ohne dies auf Kosten anderer zu tun.
- Ethik/ Moral/ Werte (emotionale Ebene): allumfassende Wertschätzung für das Selbst, Respekt vor der Welt, Wunsch, sie zu erhalten. Informationen sind wichtig, pragmatisch auf neue Situationen einstellen, kooperieren, wenn nötig hart sein. Befreiung von Ängsten und Zwängen. Ökologisches Gleichgewicht wieder herstellen, das eigene Leben und Wirtschaften danach ausrichten. Soziale Ungleichheit verringern.
- Vorstellungswelt (intellektuelle Ebene): In der Welt besteht eine Wechselwirkung aller Dinge. Wissen besteht immer in bestimmten Kontexten, ist relativ. Verschiedene Standpunkte können akzeptiert und nebeneinander stehen gelassen werden. Befreiung von magisch-mystischem Denken.
- Vorkommen: Historisch: 1940er Jahre. Heute: ...

8 Türkis: Experientalistisch

- Zu lösende Probleme: egal, wie viele Informationen verfügbar sind, man kann doch niemals alles verstehen.
- Bedürfnisse: Zwängen und Einschränkungen entgehen, Atmosphäre von Vertrauen und Respekt
- Prinzip/ Lösungsstrategie: das eigene Selbst zurücknehmen für eine existenzielle Wirklichkeit (S. 35).
- Ethik/ Moral/ Werte: möchte nicht beherrschen und nicht beherrscht werden. Ehrfurcht, Erstaunen, Verehrung, Dankbarkeit, Einheit und Einfachheit.
- Vorstellungswelt (intellektuelle Ebene):
- Vorkommen: Historisch: Seit ca. 1960. Heute: ...

5. Kausale Aussagen

Graves sieht folgende Faktoren dieser Entwicklung von Mentalitätsstufen:

Das Innen – Biologische Ausstattung: unser Gehirn bringt eine große Flexibilität mit, es erreiche nicht einen fest definierten Reifegrad, sondern habe die Kapazität, stets neue Level zu schaffen; dabei werden Teile des Gehirns aktiviert, die davor nie aktiv waren (S. 15). Und unser Gehirn habe zwei Gehirnhälften, die jeweils verschiedene Leistungen erbringen: die linke Gehirnhälfte sei zuständig für die Bewußtseinsstufen, die den Selbstaussdruck betonen, die rechte Gehirnhälfte für die Stufen, die das Selbst zurücknehmen. Mangelhafte biologische Ausstattung kann den Fortschritt auf die nächste Stufe bremsen oder verhindern. Dieser Mangel könne genetisch bedingt sein (S. 94). Beim Übergang zu einer höheren Stufe werden „neurologische Systeme höherer Ordnung biochemisch aktiviert“ (S. 89).

Das Außen – Lebensumstände: Auf die Menschen wirken Herausforderungen ihrer Umwelt, d.h. der Probleme, die bewältigt werden müssen ebenso wie die Ressourcen, die die Umwelt zur Verfügung stellt.

Wechselwirkung Innen/ Außen: Das Selbst und die Umwelt sind in einer ständigen Wechselwirkung. Das Bewußtsein des Selbst entwickelt sich aufgrund der Herausforderungen seiner Umwelt. Das Bewußtsein entwickelt sich weiter, wenn Probleme auftauchen, die mit der vorhandenen Bewußtseinsstufe nicht bewältigt werden können, und gleichzeitig Impulse vorhanden sind, die eine andere, leistungsfähigere Problemlösungsstrategie sichtbar werden lassen. Eine Bewußtseinsstufe löst immer bestimmte Probleme, läßt aber neue Probleme entstehen, die allmählich den Druck aufbauen, wieder eine neue Problemlösungsstrategie zu entwickeln.

Anders ausgedrückt: Neurophysiologische Systeme einerseits und Lebensbedingungen andererseits stehen in ständiger Wechselwirkung und erzeugen neue Probleme und neue Problemlösungsstrategien (Mentalitäten/Bewußtseinsstufen) (S. 44). Dabei sind die Grenzen der Fähigkeiten unseres Gehirn nicht definierbar, der limitierende Faktor sind die Lebensumstände (S. 58). Es gibt eine Ko-Evolution von Herausforderungen und Bewußtseinsstufen (S. 62).

Was passiert im Einzelnen, wenn Menschen sich auf eine neue Bewußtseinsstufe entwickeln? Welche Faktoren sind konkret dafür verantwortlich?

Gunstfaktoren:

- das nötige Potenzial im Gehirn (S. 93)
- Lösung der Existenzprobleme des vorigen Levels, z.B. Erhöhung von Kompetenzen (S. 65) und Erhöhung des Lebensstandards (S. 65)
- Auftreten neuer Probleme

Hemmfaktoren seien (S. 89)

- Armut
- Hilflosigkeit
- soziale Ablehnung

Typische Phasen auf einem Level:

1. Innovation/ Embryonale Phase: es werden die Werte identifiziert, die gebraucht werden, um das neue existentielle Problem zu lösen; sie sind oft eine Antithese zu den vorherigen Werten
2. Umsetzung: diese Problemlösung wird umgesetzt und hat Erfolg, die Existenzprobleme des vorigen Levels werden gelöst; volles Ausdrücken des Levels, auf dem man sich befindet (S. 89)
3. Krise/ Dissonanz: Folgeprobleme dieses Erfolgs treten auf, Erleben der Grenze des aktuellen Wertesystems, d.h. Erkenntnis, dass neu aufkommende Probleme damit nicht lösbar sind, was zur Suche nach neuen Problemlösungen führt

- Rot: produziert das Problem, ständig den Ärger anderer auf sich zu ziehen, die Lösung ist der Übergang zu blau, also einer Ordnung und Gesetzen, die den egozentrischen Impuls von rot einhegen und mehr Sicherheit gewährleisten
- Blau: produziert das Problem, daß Eigenes geopfert und eigene Interessen hintangestellt werden, dagegen wurde protestiert, woraus die orange Lösung entstand, nach Macht über die Umwelt zu streben, aber auf kontrolliertere Weise als bei rot
- Orange: produzierte das Problem, „das eigene Selbst zu kennen“, was zur grünen Stufe führte

Soziale Konflikte lassen sich zumindest teilweise als Konflikt zwischen Menschen verschiedenen Levels erklären. Ein Beispiel (S. 88): in der US-amerikanischen Gesellschaft sieht Graves (1974) ein vermehrtes Aufkommen des grünen Levels. Wenn also orange Eltern, die Wert auf materiellen Reichtum, Wettbewerb, Karriere, unbeschränkte Nutzung natürlicher Ressourcen und leistungsfähige Technik legen, damit konfrontiert sind, daß ihre grünen Kinder diese Vorstellungen ablehnen und stattdessen als Lebensziel das Erreichen von Harmonie mit sich selbst und mit anderen anstreben, die Ausbeutung der Natur für materielles Wachstum ablehnen, Technologie skeptisch als Instrument der Eroberung gesehen wird, interpretieren sie diese als „schwach“ oder „faul“, als „Verfall“ typisch amerikanischer Werte.

Der Grund liege darin, daß „grüne“ Menschen sich gegen bestehende Regeln und Systeme auflehnen, „ohne eine nachvollziehbare Alternative anzubieten“ (S. 89). Die Konzentration darauf, Harmonie zu erreichen, führe dazu, daß Menschen auf der grünen Stufe sich nicht um die Deckung der täglichen Bedürfnisse und um „lebenssichernde Technologien“ kümmern. Das führe zu neuen Problemen „in Form der Energie-, Ökologie- und Bevölkerungskrise sowie Wachstumsbegrenzung“, und dies erzeuge „so großen Veränderungsdruck“, dass der Sprung auf die gelbe Stufe die Folge sei (S. 89). – An dieser Stelle fällt auf, daß

- a) die Faktoren, die vom Wandel von Orange auf grün führen, nicht genannt werden, d.h. die Probleme, die durch Orange laut seinem Modell erzeugt werden.
- b) die Faktoren, die vom Wandel von grün auf gelb führen, ausführlich genannt werden, d.h. die Probleme, die seiner Einschätzung nach von der grünen Stufe erzeugt würden.
- c) die von ihm genannten Probleme von „grün“ empirisch nicht haltbar scheinen – „Yogakurse“ und „partizipative Entscheidungsprozesse“ gehen in den ökologisch und sozial orientierten Teilen der Gesellschaft Hand in Hand mit dem Bemühen um umweltverträgliche Technologie, und zwar durchaus auch zu den von Graves beobachteten Zeiten (d.h. seit Ende des 19. Jahrhunderts). Die behauptete pauschale Technikfeindlichkeit der grünen Stufe scheint eher ein Konstrukt.

Diese „Unwucht“ läßt den Schluß zu, daß hier der Wissenschaftler Graves die grüne Stufe von seinem selbst so genannten privaten „blauen“ Schwerpunkt aus beurteilt. Dann wären die Lösungsvorschläge der „grünen“ Stufe nicht einfach „nicht nachvollziehbar“, sondern lediglich aus der Sicht von blau und orange nicht verständlich und bedrohlich, weil von anderen Prinzipien geleitet.

Und zu behaupten, daß die „Energie-, Ökologie- und Bevölkerungskrise“ Probleme seien, die durch die grüne Stufe erzeugt seien, läßt sich an Ironie kaum überbieten – damit werden die durch „orange“ produzierten Probleme denen in die Schuhe geschoben, die genau dagegen angehen. So spannend Graves Modell ist, so verzerrt ist es an dieser Stelle durch seinen eigenen sozialen und mentalitätsmäßigen Standort.

Angesichts dieser bemerkenswerten Verzerrung stellt sich die Frage, ob sie wirklich von Graves kommt oder doch einer Interpretation der Autoren zu verdanken ist. Ein Blick in den Originalartikel ist die Investition an Zeit wert:

https://www.clarewgraves.com/articles_content/1974_Futurist/1974_Futurist.html

... und bestätigt teilweise ihre Zusammenfassung von Graves Position. Graves zeichnet in geradezu süffisanten Worten eine Karikatur der „grünen“ Stufe. Aber was die Autoren völlig unterschlagen, ist Graves Formulierung der durch orange hervorgerufenen Probleme. Das heißt: Graves hatte bereits eine Unwucht und die Autoren haben diese noch verstärkt. Außerdem lassen sie interessante historische und andere Aussagen von Graves außen vor, produzieren also ein lückenhaftes Bild seiner Theorie.

6. Prognostische Aussagen

An einer Stelle sagt Graves auf der Basis seiner empirischen Daten eine gesellschaftliche Veränderung voraus: Als er 1952 mit seinen Erhebungen bzw. Experimenten begann, waren 34% seiner Probanden auf dem blauen und 6% in Ansätzen auf dem gelben Level. Als er 1969 seine empirische Arbeit abschloss, sei das Verhältnis umgekehrt gewesen. Sobald die damaligen Studierenden in mittlere und hohe Managementpositionen aufrückten, erwartete er (bis zum Orwell-Jahr 1984) eine Entwicklung des Managements generell auf das gelbe Level (S. 18). Ich habe keine Stelle gefunden, in der er später diese Prognose reflektiert (er starb 1986).

In seinem Aufsatz von 1974 sieht Graves folgende Szenarien (S. 90):

1. Katastrophe: Stabilisierung mißlingt, wir entwickeln uns zurück
2. Stabilisierung: wir bleiben auf der Level-Konstellation Blau/Orange/Grün, was tyrannische, manipulative Regierungen mit humanitär klingenden, doppeldeutigen und moralischen Rechtfertigungen zur Folge hätte
3. Weiterentwicklung nach Gelb.

Szenario 2 widerspricht seiner Grundannahme, daß die Realität ständige Bewegung, ständiger Wandel sei – eine Stabilisierung wäre das Ende von Wandel.

Ständiges Auftauchen neuer Existenzlevel. Diese sind derzeit nicht beschreibbar, aber grob skizzierbar, wenn man die Werte eines Levels umkehrt und auf eine höhere Form von Komplexität überträgt (S. 91).

7. Bewertende Aussagen

Normativ sagt Graves implizit, daß die Entwicklung zu weiteren Existenzleveln positiv ist. Menschen sollten sich weiterentwickeln und sich gegenseitig dabei unterstützen.

Jedes Level sei in einer gewissen Periode der Entwicklung sinnvoll, weil sie helfe, bestimmte Probleme zu lösen (S. 87), aber für eine spätere Stufe von Problemen nicht mehr (S. 87f.), jedes Level habe ein Hauptziel, bei dem ein Prinzip vereinseitigt werde, d.h. jedes Level habe auf seine Art eine „kurzsichtige Denkweise“ (S. 88).

Für ein individuelles Leben und dessen Erfolg komme es aber nicht darauf an, ein möglichst hohes Level zu erreichen, sondern ein zu seiner Umgebung passendes (S.

8. Empfehlende Aussagen

Da die konkreten Problemlösungen der zentrale Teil seines Erkenntnisinteresses waren, finden sich diverse empfehlende Aussagen.

Paarbeziehungen

Wenn Menschen auf unterschiedlichen Existenzleveln eine Beziehung eingehen, werde das zu Konflikten führen, wenn sie geschlossen seien. Wenn beide Partner offen und gebildet seien, könnten sie sich jedoch gegenseitig verstehen. Ein Beispiel: wenn eine grüne Frau einen orangenen Mann heirate und diesem sein Ehrgeiz wichtiger sei als das gemeinsame Leben (S. 16).

Erziehung

Auch für die familiäre Kindererziehung sieht Graves kein allgemeingültiges Erziehungskonzept. Dieses müsse einerseits von der Stufe abhängen, auf der das Kind sich zum jeweiligen Zeitpunkt befinde, und von der sozialen Umwelt. Eine liberale Erziehung beispielsweise sei nicht angemessen, weil sie das Kind nicht auf die harten Aspekte des Lebens vorbereite. Die Eltern sollten sich der Vor- und Nachteile jeder Stufe bewußt sein.

Immer, wenn sich im Kind gerade ein neues System (neues Level) entwickle, sollten Eltern eher „nachlässig“ sein und dem Kind die Möglichkeit geben, diese neuen Möglichkeiten zu erkunden. Danach brauche es Zeit zum Stabilisieren dieser Möglichkeiten. In einer dritten Phase sei es angebracht, das Kind wachzurütteln, d.h. mit den „schwierigen Seiten des Lebens“ zu konfrontieren (S. 15).

Bildung

Auf jeder Stufe lernen Menschen auf andere Art, deshalb wird eine Lehrweise scheitern, die nicht dieser Stufe angepaßt ist, und ein Lehrangebot Erfolg haben, das sich der Stufe der SchülerInnen anpaßt. (S. 18, 85ff.). Es kommt also darauf an, entsprechende Umgebungen, Materialien und Methoden zu schaffen, um jede Person individuell zu fördern.

1 Beige: Menschen auf diesem Level sind motivierbar nur durch Reize, die unmittelbar die physiologischen Bedürfnisse erfüllen. **Lernen durch „Gewöhnung“** (wird nicht klar definiert). „Lernen im Sinne dauerhafter Musterveränderung findet auf diesem Level nicht statt, somit ist die Entwicklung von speziellen Lernsystemen hier nicht gefragt“ (S. 86).

2 Purpur: Lernen nach Prinzip der „[klassischen Konditionierung](#)“. Nicht klar definiert, der Wiki-Artikel sagt: ein Reiz der eine bestimmte Reaktion auslöst, wird gekoppelt mit einem anderen Reiz, der nach der Konditionierung die gleiche Reaktion auslösen kann (bei den Pavlowschen Hunden löst die Glocke, zunächst mit Futtergabe gekoppelt, nach der Konditionierung auch alleine die Speichel-Reaktion aus).

3 Rot: Lernen mit Versuch-und-Irrtum und [operanter Konditionierung](#). Nicht klar definiert, der Wiki-Artikel sagt: Erwünschte Handlungen werden belohnt, unerwünschte bestraft. Im Buch steht nur „Belohnungslernen“, erwünschte Handlungen werden attraktiv und schnell belohnt.

4 Blau: hier reagieren Menschen besonders empfindlich auf Bestrafung. Hier müssten also die passende Zeit, Art und Ausmaß der Bestrafung gefunden werden.

5 Orange: Menschen auf diesem Level können auf die entsprechende Belohnung warten, so lange die Lernaktivität selbstkontrolliert und nicht durch Autoritäten geregelt ist. Passende Methode: latentes Signallernen. Nicht klar definiert. Das [Springer-Lehrbuch Psychologie](#) sagt: Lernen aus Erfahrung, ohne Belohnung. Belohnung kann sogar die erwünschte Handlung bzw. den Spaß am Lernen verringern. [Beltz-Handbuch Psychologie](#) sagt: Lernen findet auch ohne Verstärkung (Belohnung) statt, es kommt zum Kompetenzerwerb; aber damit das gewünschte Verhalten dann auch gezeigt wird, braucht es einen Anreiz (Belohnung).

6 Grün: Lernen über Beobachtung und Modellieren. Nicht klar definiert.

7 Gelb: Wissen besteht immer in bestimmten Kontexten, ist relativ. Verschiedene Standpunkte können akzeptiert und nebeneinander stehen gelassen werden. Lehrer soll Problemstellungen liefern und Wege aufzeigen, diese zu erkennen, und die individuellen Problemlösungen der SchülerInnen akzeptieren.

8 Türkis: keine Aussage.

Wissenschaft

Jede Theorie wird vom Level des Verfassers aus geschrieben. (S. 18). Leitet Graves daraus etwas ab? Er selbst sah sich offenbar als im wesentlichen blau ausgerichtet, aber in der wissenschaftlichen Arbeit gelb (S. 18).

Gemessen an seinem Ausgangsinteresse, die Vielfalt der psychologischen Theorien aufzuklären, kam er zu dem Ergebnis, daß keine der Theorien seine empirischen Daten erklären könne. Sein Schluß: jede der Theorien hatte Recht (S. 18). (möglicherweise, weil sie sich jeweils auf Menschen unterschiedlichen Levels bezieht? Das legen jedenfalls seine Aussagen zum Thema Bildung nahe).

Sozialhilfe

Graves behauptet in einem Aufsatz von 1970, daß Sozialhilfe undifferenziert alle Sozialhilfeberechtigten bzw. Klienten gleich behandeln möchte, ohne auf ihre unterschiedlichen Bewußtseinsstufen und damit Bedürfnisse einzugehen. Damit sei sie nicht erfolgreich darin, diese Menschen bei ihrer Weiterentwicklung und ihrem Wachstum zu unterstützen. Notwendig seien zu diesen Levels passende Konzepte und Umsetzungsstile, d.h. passende Berufe, Personen und Methoden. Er zeigt das in fünf Fallbeispielen auf (im folgenden wörtlich wiedergegeben, S. 82f.; s. ergänzend S. 16):

Beige: Die Frau im ersten Fall befindet sich auf dem ersten Existenzlevel, hat keine Energie und ist quasi unfähig, zu kommunizieren und sich selbst zu versorgen. Sie braucht grundlegende, konkrete Hilfestellung von Personen, die ihr über einen gewissen Zeitraum die Dinge abnehmen, so daß sie sich langsam in Richtung des zweiten Existenzlevels entwickeln kann.

Purpur: Die Familie im zweiten Fall befindet sich auf dem zweiten Existenzlevel. Ihr Leben ist bestimmt durch Magie und Aberglauben, ihr Konzept von Raum und Zeit ist stark beschränkt. Auch hier braucht es an deren Lebenswelt andockbare Konzepte, beispielsweise mobile medizinische Versorgung.

Rot: Im dritten Fall beschreibt Graves seine Begegnung mit einem wütenden Mann, der sich auf dem dritten Existenzlevel befindet. Dieser Level stelle für die Sozialhilfe die größte Herausforderung dar, denn hier ist die Welt für die Menschen voller Wut und Mißtrauen. Sie sind sehr fordernd und ungeduldig, somit braucht es direkte, schnelle Prozesse und sofort verfügbare Ansprechpersonen.

Blau: Die Frau im vierten Fall, eine Witwe mit zwei jugendlichen Kindern, befindet sich auf dem vierten Existenzlevel, in einer Welt voll von Abhängigkeit und Autorität für jeden ihrer Schritte. Sie braucht konstante Führung und Unterstützung, um ihr zu versichern, daß sie das richtige tut.

Orange: Fall fünf, Familie Williams, befindet sich auf dem fünften Existenzlevel und stand unabhängig und selbstversorgend da, bis ihre Grundlage zu wackeln begann und sie plötzlich berechtigt waren, Hilfe zu beziehen. Um ihre Unabhängigkeit ausbauen zu können, brauchen sie einen Eigentumsschutz, ein garantiertes Einkommen und die Möglichkeit auf einen Kredit.

Psychotherapie und Kriminologie

Auf jedem Level treten jeweils typische Formen psychischer Erkrankungen und auch Arten von Verbrechen auf. Therapien sollten darauf abgestimmt sein. Therapeuten sollten auf einem höheren Level als die jeweiligen PatientInnen sein, aber nicht zu weit entfernt, da ihnen sonst die Arbeit nicht liegt und sie eventuell ineffektiv agieren (S. 45).

Jedes Level hat auch seine eigenen Vorstellungen von psychischer Gesundheit bzw. Krankheit und deren Behandlung (S. 88).

Unternehmensführung/ Organisationen

Auf welche Weise können Änderungen in Unternehmen umgesetzt werden? (S. 62f, 71ff)

Es könne keine „einheitliche Managementmethode“ geben, weil die Menschen nicht einheitlich sind. Das Grundprinzip ist **Passung**: daß die Maßnahmen zur Bewußtseinsstufe der MitarbeiterInnen passen müssen. Es darf ihnen nicht ein bevorzugter Führungsstil aufgezwungen werden. Ein zweites Prinzip ist **Vorsprung**: das Management muss der Bewußtseinsstufe der Mitarbeiter voraus sein. Das dritte Prinzip ist **Mischung**: wie bei jedem Menschen bestehen auch in Organisationen verschiedene Bewußtseinsstufen gleichzeitig, die Organisationsmitglieder weisen verschiedene Wertsysteme auf, deshalb benötigt eine Organisation verschiedene Managementstile.

Je schlechter diese Prinzipien gewährleistet sind, desto mehr kommt es zum Ausbremsen von Innovation und Arbeitsleistung. Je besser dies gewährleistet ist, desto besser ist es für Leistungsfähigkeit und Überlebensfähigkeit des Unternehmens. Wenn sich die Arbeitsleistungen verschlechtern, müssen sich nicht die MitarbeiterInnen ändern, sondern die Organisation muss sich ihnen anpassen.

1 Beige: Die Stufe spielt für das Management keine Rolle, Menschen auf dieser Stufe arbeiten nicht in Unternehmen. Einzig sinnvoller Führungsstil wäre ein **nährender Führungsstil**.

2 Purpur: Führungsstil des **stark direktiven Managements**, d.h. spürbare, unmittelbare Aufsicht. Klare und feste Regeln und Rollen vorgeben. Aber Wertesystem voller Tabus akzeptieren. Von nicht-akzeptierenden Mitarbeitern organisatorisch trennen. Empfinden Arbeitswelt als beängstigend, weil mit ihren Tabus kollidierend; neigen zur Flucht vor dem Management, Sabotage und Sörungen hat man von ihnen nicht zu erwarten, außer wenn sie zur Arbeit gezwungen werden. Management mindestens auf rot.

3 Rot: Zur Machtethik/ Recht des Stärkeren von „roten“ Personen im Management paßt der Führungsstil des stark direktiven Managements. Aber wenn ausreichende Anteile der Arbeiterschaft ebenfalls dieses Level erreichen, brechen Konflikte um die Macht im Unternehmen auf. Mitarbeiter auf diesem Level sind stolz auf ihre Fähigkeiten, wissen, daß sie den Job machen können. Müssen sich frei fühlen, zu kommen und zu gehen wie es ihnen passt. Management entwickelt sich auf die blaue Stufe, um diese Probleme zu lösen. Dann wird der **Führungsstil streng patriarchal**.

Klare Vorgaben, etwas Spielraum lassen, aber kontrollieren, denn blindes Vertrauen würde als Schwäche ausgelegt. Manager muß kommunizieren, daß er den Job besser machen würde, aber die Fähigkeiten der Mitarbeiter respektiert und sie den Job dennoch machen lässt („harter, kompetenter Anführer“). Managementfehler wären

- ein zu restriktiver Führungsstil: der würde als direkter Angriff auf ihren Stolz und Kompetenzen verstanden. Die Person würde die Organisation im Streit verlassen oder falls Verlassen nicht möglich ist, im Unternehmen destruktiv bis hasserfüllt agieren.
- nicht ausreichend restriktiver Stil: dann wird das Management nicht mehr ernst genommen; auch hier sind Verlassen oder destruktives Handeln zu erwarten.

4 Blau: Soziale Bedürfnisse rücken in den Vordergrund. Angenehme Arbeitsatmosphäre und komfortables Arbeitstempo sind wichtig. Dieses Bedürfnis muss erfüllt werden, um die Produktivität zu steigern, sonst ist mit Widerständen zu rechnen. Motivation erfolgt über die Gruppe, die gemeinsam etwas erreicht. Führungsstil muß **autoritär** sein: vom Management wird erwartet, Routine in die Arbeit zu bringen, Aufgaben zu strukturieren, Regeln zu definieren und zu veranschaulichen sowie die Organisation nach außen zu repräsentieren. Verbreitet in Büro- und administrativen Tätigkeiten. Managementprobleme:

- Anreicherung der Tätigkeitsfelder kann dazu führen, daß sich Mitarbeiter bedroht fühlen und die Organisation als „böse“ ansehen, sie verlassen.
- bei partizipativem, demokratischen, nicht autoritärem Management gibt Struktur und Richtung nicht genau vor. Mitarbeiter reagieren mit Rückzug, körperlicher oder psychischer Erkrankung und bewußtem oder unbewußtem Störverhalten
- Mögliches Problem bei zu starkem Gemeinschaftsdenken, also wenn auch das Management auf blau ist: Entscheidungen werden verzögert, das Unternehmen wird gelähmt, blockiert Innovationen.

5 Orange: Sind ergebnisorientiert, akzeptieren sinnvolle Regeln des Managements, wollen aber Spielraum, nicht zu enge Regeln, auf das Ergebnis kommt es an.

Führungsstil Verhandlungs-Management: Belohnungen, Sanktionen und Spielraum werden austariert. Ermöglicht hohe Flexibilität, Eigeninitiative/Selbstmanagement, situationsgemäßes Auslegen von Regeln. Wenn eingehalten, hat man hochmotivierte, kompetente und innovative MitarbeiterInnen. Managementfehler:

- Belohnungen sind nicht attraktiv genug, MitarbeiterInnen verlassen Organisation
- Keine Grenzen oder keine Sanktionen; MitarbeiterInnen werden zum eigentlichen Management

6 Grün: MitarbeiterInnen auf diesem Level schätzen soziale mehr als materielle Angelegenheiten, suchen nach Akzeptanz und angenehmer Arbeitsatmosphäre. Der passende Managementstil heißt „**partizipativer, substitutiver Gruppenprozeß**“: der Manager muss dabei einerseits a) gegenüber der Gruppe so offen sein, daß er selbst zum Gruppenmitglied wird, mit dem gleichen „Recht“, Dinge einzubringen, mit einem offenen, non-direktiven und teilnehmenden Stil; man setzt darauf, Veränderungsmöglichkeiten zu diskutieren, und wenn Gruppenmitglieder diese plausibel finden, werden sie von selbst dort hin kommen (S. 63); aber b) bei Bedarf die „von der Organisation benötigte“ Richtung vorzugeben. Heute (1970) in Unternehmen weit verbreitet und ansteigend. Managementfehler sind

- nicht partizipativer Stil, direktives, autoritäres Management: wenn Manager den steigenden Anteil von „grünen“ MitarbeiterInnen als „Verweichlichung“ ansehen und damit autoritär umgehen, wird Manager nicht als Teil der Gruppe

angesehen, ihm wird kein Recht zu managen zugestanden, er wird ignoriert oder sogar abgelehnt, passiver Widerstand bis hin zur Lahmlegung der Organisation sind zu erwarten

- komplettes, bedingungsloses Anschließen an die Gruppe, ohne substitutives Element: dann verliert Manager seine Funktion und Autorität, Gruppe agiert nach eigenem Ermessen, wird selbst zum Management.

7 Gelb: MitarbeiterInnen auf diesem Level sind einverstanden damit, daß das Management Leistungsstandards setzt, aber erwarten, daß diese rational begründet und ergebnisorientiert sind, d.h. tatsächlich zum gewünschten Erfolg führen. Der Mensch mit dem größten Wissen sollte führen, und das ist der Handelnde selbst. Passender Managementstil: **Prozessbegleitung**. Offenes Verhältnis zwischen Manager und Mitarbeiter, es werden alle Aspekte diskutiert. Wenn MitarbeiterIn Auftrag akzeptiert, muss man sie darin unterstützen, wenn nicht, eine passende Aufgabe/ Abteilung für sie finden. Managementfehler: wenn Management diese Eigenständigkeit als bedrohlich empfindet, die Rolle als Prozeßbegleitung unkonventionell und schwer zu akzeptieren und sie nicht ausfüllen kann, dann werden gelbe MitarbeiterInnen folgendes tun: a) sie sehen Möglichkeit zum Wandel und beteiligen sich daran, b) sie sehen keine und ordnen sich unter, c) sie sehen keine und verlassen die Organisation. Destruktives Verhalten ist nicht zu erwarten, daher fällt dem Management oft nichts auf und es ist überrascht, wenn MitarbeiterInnen das Unternehmen verlassen.

8 Türkis: MitarbeiterInnen auf diesem Level bestehen auf einer vertrauens- und respektvollen Atmosphäre, wollen voll „in die Organisation integriert“ werden (womit vermutlich Mitentscheidungsrechte gemeint sind) und wollen bei der Arbeit ihren Interessen nachgehen. Sie wollen Zwängen und Beschränkungen widerstehen, jedoch weniger offensichtlich als Menschen auf gelbem Level. Noch stärker als auf gelbem Level muß der Führungsstil **prozessbegleitend** sein, also die Organisation den Interessen der MitarbeiterInnen angepasst werden. Wenn dies dem Management nicht gelingt, werden sie „einen mittelmäßigen Job machen“.

In der konkreten Managementsituation ist man mit MitarbeiterInnen auf verschiedenen Levels konfrontiert. Um damit umzugehen sind folgende Phasen empfehlenswert:

- Einführung des universellen Managementstils: höflich, offen und autoritär. Damit können alle Level außer beige und purpur grundsätzlich klarkommen.
- Analyse: Hinweise sammeln über das Level, auf dem sich die MitarbeiterInnen befinden. Mittel: „Reiz-Reaktions-Situationen“ schaffen, d.h. Aufgaben zuteilen und Reaktionen beobachten.
- Passung: Mit Hilfe dieser Hinweise langsam zum Führungsstil wechseln, der für die einzelne MitarbeiterIn passt.
- Wachstum: Passenden Stil beibehalten, aber Elemente einführen, die individuelles Wachstum ermöglichen, d.h. Werte, Wahrnehmungen und Verhaltensweisen in Frage stellen und solche des nächsten Levels präsentieren, dabei immer Reaktionen der MitarbeiterInnen beachten. Es folgen detaillierte Empfehlungen für diese Phase, gegliedert nach Level.

9. Kritik

Hierbei geht es um Stärken/ Schwächen in Zuschnitt, Logik, Reichweite, Empirie, Textqualität (Nachvollziehbarkeit).

Stärken

- **Verständlichkeit:** ist meistens recht gut, der Text ist schnell gelesen.
- **Logik:** Eine weitgehend recht logisch aufgebaute Theorie.
- **Reichweite/ Schnittstellen/ Anschlußfähigkeit:** dem Anspruch nach, also eine empirische Bestätigung vorausgesetzt, umfaßt die Theorie eine Fülle an sozialen Phänomenen, große Zeiträume und alle Gesellschaften der Menschheit. Graves analysiert die Beziehung von Einzelmensch und sozialer Umwelt systematisch und differenziert. Er vertritt die systemische Position intensiver Wechselwirkungen der verschiedenen Aspekte der Realität. Im Spannungsfeld der psychologischen Strömungen „[Bewußtseinspsychologie](#)“ und „[Tiefenpsychologie](#)“ ist Graves eher dem ersten Pol zuzuordnen, aber er signalisiert eine gewisse Offenheit. Seine Theorie weist enorme Schnittstellen zu anderen Theorien auf, sowohl der Psychologie als auch diverser anderer Humanwissenschaften. Durch ihre hohe Reichweite kann sie, ihre weitere empirische Bestätigung vorausgesetzt, zahlreiche Theorien geringerer Reichweite integrieren, was auch Graves ausdrückliche Absicht ist. Beispiele für Schnittstellen:
 - diverse psychologische Theorien
 - [Karl Popper](#) („Alles Leben ist Problemlösen“)
 - [Wilhelm Wundt](#): die ersten drei Stufen seiner „Völkerpsychologie“ decken sich weitgehend mit den ersten drei Stufen von Graves
 - Hegel/ Marx: deren Entwicklungsmuster „These-Antithese-Synthese“ läßt sich auch bei Graves finden
- **Empirie:** Seine Theorie ist basiert auf großen Mengen empirischen Materials, gewonnen in jahrzehntelangen systematischen Experimenten und Beobachtungen.
- **Handlungsempfehlungen:** Beeindruckend ist die Fülle an relativ konkreten Handlungsempfehlungen für bestimmte soziale Bereiche (Unternehmen/Organisationen, Erziehung, Bildung, Sozialhilfe). Damit ergeben sich auch unzählige Möglichkeiten für weitere empirische Prüfungen.

Schwächen

- **Verständlichkeit:** Streckenweise unklare Begriffe (z.B. Verwechslung von „psychologisch“ und „psychisch“). Oder Verwendung von psychologischen Fachbegriffen ohne klare Definition. Der Versuch, Graves am Anfang des Buches zusammenzufassen, ist bezüglich Struktur und Klarheit nicht ideal gelungen.
- **Beschreibende Aussagen:** an diversen Stellen sind die verschiedenen Stufen noch nicht genau definiert, z.B. ist diesem Buch der Unterschied zwischen „grün“, „gelb“ und „türkis“ nicht klar genug herausgearbeitet und empirisch belegt, um wirklich von verschiedenen Stufen sprechen zu können.
- **Psychologie:** Graves nimmt die „andere Seite“ der Psychologie, die Tiefenpsychologie, scheinbar nicht so recht zur Kenntnis, selbst wenn er einmal über Freud und Jung spricht. Theorieströmungen wie z.B. die [Psychohistorie](#), die ab den 1960ern entwickelt wird und Aspekte wie die stufenweise Entwicklung der Erziehungsstile über mehrere tausend Jahre analysiert, könnten eine hilfreiche Ergänzung darstellen.

- **Biologie:** die Aussagen über die biologischen Voraussetzungen seiner Theorie, immerhin einer von zwei Faktoren, sind sehr dünn gehalten und bedürfen erheblicher neurophysiologischer und evolutionsbiologischer Fundierung.
- **Soziale Lage/ Herrschaft:** Graves entkommt teilweise dem aus soziologischer Sicht spürbaren Schwachpunkt mancher psychologischer Theorien, dem Kurzschluß von Beobachtungen aus der eigenen Praxis bzw. der Beschreibung einzelner Psychen auf den Zustand der gesamten Gesellschaft bzw. Kultur. Aber ein zentraler Aspekt menschlicher Gesellschaften, das Vorhandensein von Machtverhältnissen und Hierarchien, hat zwar im System seiner Theorie einen festen Platz, bleibt aber relativ verwaschen. Aspekte wie das Geschlechterverhältnis tauchen nicht auf. Der Faktor „Lebensumstände“ ist ebenso dünn umrissen wie der biologische. Hier wäre eine erhebliche Differenzierung und empirische Fundierung notwendig, z.B. in Auseinandersetzung mit [Norbert Elias](#) und [Pierre Bourdieu](#).
- **Raum:** noch macht die Theorie einen us-zentrierten bzw. westlichen Eindruck, wenn man sich die Empirie anschaut. Ein internationaler/ interkultureller Vergleich fehlt. Im Vergleich bezieht z.B. Wilhelm Wundt massiv ethnologisches Material ein. Eine ethnologische/ ethnopschoanalytische Fundierung wäre eine notwendige Ergänzung.
- **Zeit:** nach hinten fehlt nicht nur eine evolutionsbiologische, sondern auch historische Fundierung. Habe noch keine empirischen Belege für seine weitreichenden historischen Aussagen gefunden, also wann welche Mentalitätsstufe erstmals auftrat. Ebenso fehlen Belege zu dem konkreten kausalen Mechanismus des Wechsels von einer zur nächsten Stufe.

Fazit:

Zu Krumm/Parstorfer: Das Büchlein ist gut für einen Einstieg in Graves Arbeit geeignet. Mit so wenig Leseaufwand kann man sich selten so eine komplexe Theorie in den Grundzügen erschließen. Die Lücken und Ungenauigkeiten, die vielleicht jede Zusammenfassung zwangsläufig aufweisen muß, nehme ich dafür erst einmal gerne in Kauf. Wer aber Graves Theorie gut verstehen möchte, wird zu den Originaltexten greifen müssen.

Zu Graves: Der weitgehend logisch schlüssige Aufbau, die hohe Reichweite und Anschlußfähigkeit sowie die teilweise gute empirische Basis lassen die Vermutung zu, daß diese Theorie ein zentraler Baustein in einem Paradigma der Humanwissenschaften werden könnte. Dafür ist aber noch ein weiter Weg zurückzulegen, um die vereinzelt logischen Lücken, unbearbeiteten Schnittstellen und vor allen Dingen die noch zu dünne empirische Basis zu klären. Graves Theorie ist ein wertvoller Beitrag, aber weit entfernt von einer „theory that explains everything“ (S. 103). Ein spannendes Puzzle-Stück unter anderen.

10. Programm

Hier geht es um aus dem Text ableitbare Fragestellungen/ Forschungsbedarf/ nächste Arbeitsschritte.

Im Sinne eines integrativen Theorieprogramms wäre zunächst die Ausarbeitung dieser Zusammenfassung durch Lektüre der Originaltexte notwendig (und sicher lohnenswert), anschließend die Analyse der Weiterentwicklung der Theorie und ihrer praktischen Anwendungen (die ja auch immer einen empirischen Test beinhalten).

Dabei wäre zu prüfen, wie seine SchülerInnen die Theorie unter verschiedenen Bezeichnungen (am bekanntesten „Spiral Dynamics“) weiterentwickelt und inwiefern sie an den genannten Schwächen gearbeitet haben.

Im Anwendungsbereich wäre interessant z.B. Graves Beitrag zu einer [Wissenschaftspsychologie](#), die eine [Wissenschaftssoziologie](#) ergänzen könnte: Kann man Theorieströmungen unter Rückgriff auf seine „Existenzlevel“ erklären? Kann die stark kategorisierende Biologie des 18. und 19. Jahrhundert als „ordnungsliebendes blau“ bezeichnet werden? Kann man die psychologische Strömung der Bewußtseinspsychologie oder den Behaviorismus mit der Verhaltenstherapie als „manipulatives orange“ sehen? Kann man die Strömung der Tiefenpsychologie (durch Freud, Jung, Adler begründet) als „selbsterforschendes grün“ einstufen? Ist die [soziologische Systemtheorie](#), bei der das Individuum nicht auftaucht, als „starres blau“ zu bezeichnen? Und demgegenüber mikrosoziologische, das Individuum betonende TheoretikerInnen eher als „grün“? Lassen sich Theoretiker großer Reichweite wie Norbert Elias oder Jared Diamond als „gelassenes, hohe Komplexität verarbeitendes gelb“ sehen? Oder sind das aussichtslose Versuche, eine chaotische Vielfalt in Kategorien zu zwängen?

Verführerisch wäre die Anwendung von Graves' Theorie auf aktuelle gesellschaftliche Konflikte in den westlichen Gesellschaften wie die Debatten über Migration, Klimaschutz oder die Corona-Pandemie – und damit auf die seit den 1990er Jahren zunehmende gesellschaftliche Polarisierung. Kann man die Bevölkerungsgruppen, die oft etwas verwaschen „populistisch“ genannt werden, als „rücksichtsloses, egozentrisches rot“ oder „sich nach außen einigendes blau“ einstufen? Die sogenannten „Verschwörungstheorien“ als das Wiederaufleben animistischer, magischer Denkformen des „tribalistischen purpur“? Oder umgekehrt die offizielle Gesundheitspolitik als stark am „blauen Ordnungs-“ und „orangenen Kontrollbedürfnis“ orientiert, garniert mit „humanistischen grünen“ Zwischentönen? Und die Strömungen, die zwischen diesen Stühlen sitzen, die eine stärker faktenbasierte, analytische Herangehensweise einfordern, als „komplexitätsfähiges gelb“?

Auf jeden Fall zeigt sich die große heuristische, Arbeitshypothesen produzierende Kraft von Graves Theorie. Der auf diese Vertiefung folgende (oder doch parallel anzugehende?) Schritt wäre der systematische Abgleich mit andern „Puzzlestücken“, also Theorien aus Biologie, Soziologie, Psychologie, Geschichte, Ethnologie usw.

Aber das sind Arbeiten, die ich nur anregen, nicht selber durchführen kann. Habe erst mal genug in diese Theorie reingeschnuppert, um sie in einer kurzen Zusammenfassung einigermaßen verständlich darzustellen. Jetzt steht die ähnliche Aufarbeitung von weiteren Puzzleteilen an, erstmal auch aus der Psychologie – Wilhelm Wundt. Danach ist ein Wechsel des Fachs angesagt, als Nächstes steht Geschichte an mit David Christians „Big History“, McNeills „The Rise of the West“ und evtl. McNeill/McNeill zur Umweltgeschichte.

Die Originaltexte von Graves finden sich hier: <https://www.clarewgraves.com/>
Einige Videos:

- [Krumm/ Parstorfer über den Hintergrund ihres Buchs](#)
- [Graves im Gespräch mit Beck und Cowan](#)
- [Graves im Interview](#)