

1. Clare W. Graves (1914-1986)

Clare W. Graves wurde am 21. Dezember 1914 in New Richmond, Indiana, geboren. Nach seinem Studium an der University of Michigan und am Union College in Schenectady, New York, erhielt er seinen Dokortitel in Psychologie 1945 von der Western Reserve University, 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.

Während seiner Lehrtätigkeit war Graves sowohl für klinische Einrichtungen als auch für Industrie und Wirtschaft beratend tätig. Zu seinen Kunden zählten u.a. Dresser Industries, Apex Vacuum, ALCOA, GM und New York Bell System. Im Klinischen Bereich betreute er Jugendgerichtshöfe, Sozialämter, Gefängnisse, Rehabilitationszentren, Krankenhäuser, Gesundheitsämter. Die Vielseitigkeit seiner praktischen beruflichen Erfahrung lieferte eine gesunde Basis für seine universitäre Forschungsarbeit zur Persönlichkeitstheorie.

2. Geschichte und Entwicklung des Modells

In den sechziger und siebziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts begann C. W. Graves, seine bahnbrechende Theorie zur Entstehung „menschlicher Existenzebenen“, „levels of human existence“, zu begründen.

Graves nahm das Wagnis auf sich, eine ganz entscheidende psychologische Frage zu einem ungewöhnlich frühen Zeitpunkt zu stellen: Was genau macht einen psychisch gesunden Menschen aus? Dieses Interesse entstand aus seiner Enttäuschung über die Forschungsergebnisse der Psychologie, die mit immer wieder neuen Modellen der menschlichen Entwicklung und Persönlichkeit die Forschungslandschaft „bereicherten“. Auf die Frage seiner Studenten, welche Theorie denn jetzt stimme, konnte er nicht antworten. Daraufhin entschloss er sich, einen neuen Forschungsweg einzuschlagen.

Er ließ seine Studenten in den ersten Wochen ihres Studiums Referate über ihre Ansicht zum psychisch gesunden Menschen schreiben. Unverdorben von den gängigen Theorien setzten sie sich erst einzeln und dann in Gruppen in verschiedenen Übungen mit dem Thema auseinander und wurden von geschulten Beobachtern durch eine Einwegglasscheibe bewertet. Anschließend wurden sie erneut bezüglich ihrer Ansicht zum psychisch gesunden Menschen befragt. Oft ergaben sich durch die wechselseitige Beeinflussung Übergänge in die nächste Stufe. Die Testpersonen begannen, ihre eigene „Wahrheit“ zugunsten der nächsten „Wahrheit“ in Frage zu stellen.

Graves führte in den 60iger Jahren auch Messungen mit einem Tachistoskop durch. Ein Tachistoskop ist ein Apparat, mit dessen Hilfe, die Schnelligkeit des Wiedererkennens bestimmter Begriffe gemessen werden kann. Er operationalisierte die Stufen durch die Wahl bestimmter Begriffe, die aus seiner Sicht typisch waren für die einzelnen Stufen.

Die Hypothese war: Wenn die Operationalisierung zutrifft, wird eine Testperson, die einer bestimmten Stufe zugerechnet wird, die betreffenden Begriffe schneller erkennen als die Begriffe anderer Stufen.

Graves arbeitete sehr intensiv an der wissenschaftlichen Absicherung seiner Theorie. Er war aber auch der Auffassung, dass Tests, die eine Aussage darüber machen, auf welcher Stufe ein Mensch sich im Kern befindet, sehr schwierig zu entwickeln sind. Er führte als Gründe an, dass zum einen seine Theorie noch Mängel aufweisen könnte. Zum anderen sah er immer wieder die Gefahr, dass Inhalte des Denkens und Tuns statt Arten des Denkens und Tuns gemessen würden.

Die acht verschiedenen Stufen, wie sie das Modell heute beinhaltet, kristallisierten sich erst nach und nach im Laufe der 22 Forschungsjahre heraus. Er war so geschult, auf das „Wie“ der Äußerungen seiner Studenten zu achten, dass er, wenn eine neue Stufe sich anbahnte, mit sehr viel Aufmerksamkeit und Neugier reagierte. Da Graves die 22 Jahre an einer Universität forschte, verfügte er auch über Langzeitdaten. So konnte er auch die Übergänge von einer Stufe zur anderen bei einer Person beobachten.

Graves stand im engen Kontakt und kollegialem Austausch mit A. Maslow. Graves Studien zur Maslowschen Bedürfnispyramide bestätigten diese jedoch nur zum Teil und waren Anlass für Graves, die Unstimmigkeiten weiter zu erforschen. Auf manchen Stufen sind noch gewisse Übereinstimmungen festzustellen: das Sicherheitsbedürfnis bei Maslow passt zur Stufe 1 der körperlichen Befriedigung bei Graves, die sozialen Bedürfnisse bei Maslow sind der Stufe 2 des Clan- und Stammesdenkens verwandt, das Bedürfnis der Selbstverwirklichung bei Maslow der Stufe 6 des Teamdenkens. Doch insgesamt geht Graves über Maslow hinaus, darin dass sein Modell zu jeder Stufe ein in sich geschlossenes Wertesystem abbildet, von denen Bedürfnisse nur ein Teil sind.

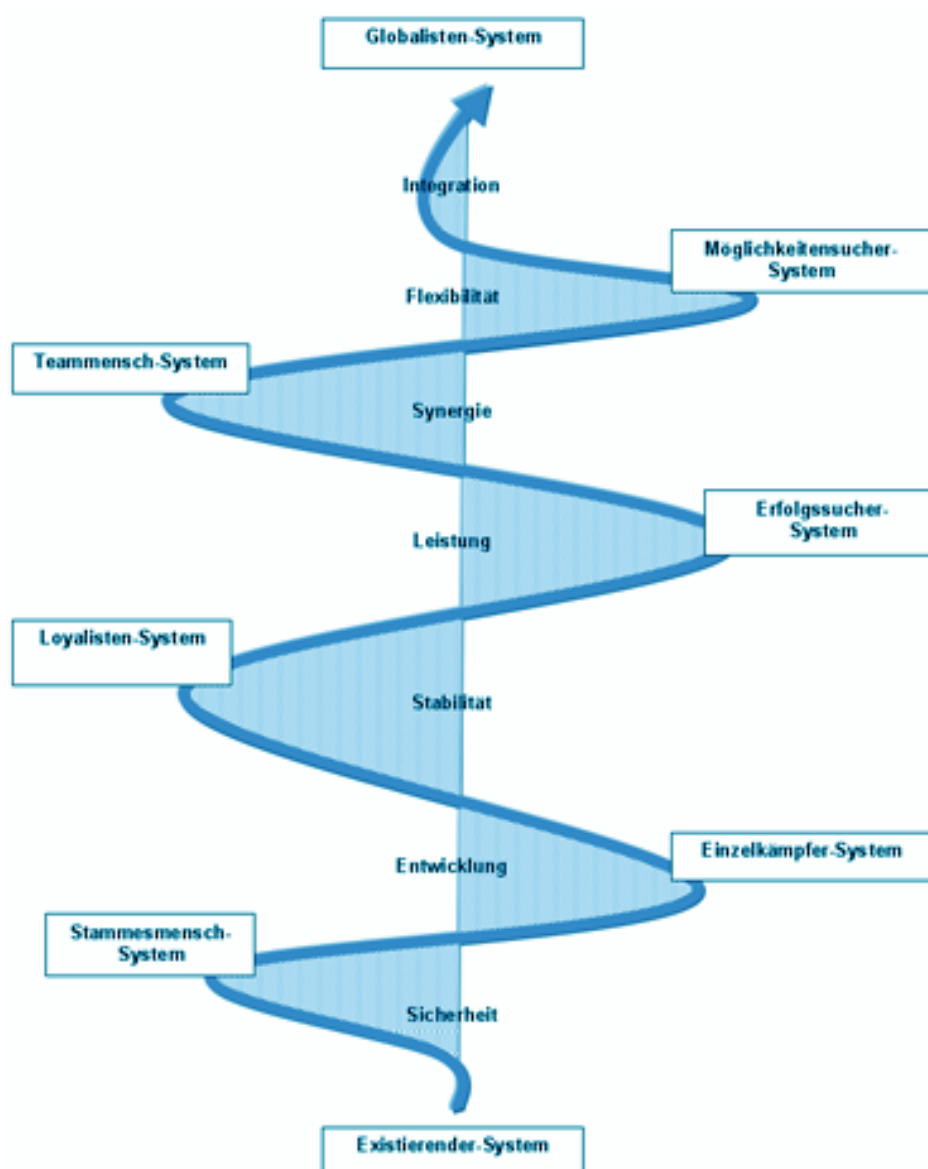
3. Ergebnis

Im Laufe seiner weiteren Forschungen ergab sich eine Einteilung in acht aufeinander aufbauende Wertesysteme, wobei jedes in sich eine eigene Welt darstellt. Jedes System hat seine typischen Konflikte und Lösungsmechanismen, seine Vorlieben, seine Schattenseiten. Zentrale Themen wie „Glück“, „Macht“, „gesellschaftliche Konzepte“, „Lernstrategien“, „Entscheidungsarten“, „Erfolg“, „Familie“, „Religion“ fallen je nach Zugehörigkeit zu einem System inhaltlich unterschiedlich aus. Der Schwerpunkt liegt mehr auf dem „Wie“(Form) jemand handelt und spricht, als auf dem „Was“ (Inhalt) er gerade tut.

„In jeder Stufe der menschlichen Existenz ist der erwachsene Mensch auf der Suche nach dem heiligen Gral, der Art, wie er zu leben, wünscht. Auf der ersten Stufe sucht er nach automatischer körperlicher Befriedigung (1). Auf der zweiten Stufe sucht er eine sichere Art zu leben (2), und dies ist gefolgt, als nächstes, von der Suche nach Heldentum, Macht und Ruhm (3), einer Suche nach höchstem Frieden (4), einer Suche nach materieller Zufriedenheit (5), einer Suche nach liebevollen Beziehungen (6), einer Suche nach Selbstachtung (7) und einer Suche nach Frieden in einer unverständlichen Welt (8). Und wenn er merkt, dass er diesen Frieden nicht findet, wird er sich auf die Suche der neunten Stufe machen.“ (C.W. Graves)

Im Grunde räumte Graves mit der Illusion der 60iger und 70iger Jahre auf, es gäbe eine glückliche Utopie, in der alle Menschen einander verstehen, für alle genug da ist und Menschen in Eintracht leben. Jede Stufe der menschlichen Existenz hat ihre eigenen Herausforderungen, es gibt keinen Stillstand. Graves' Theorie zeichnet ein Bild des Menschen, der in einer gewissen Grundspannung lebt und versucht, diese zu lösen, indem er sich immer wieder auf verschiedenen Ebenen mit seinem Sein auseinandersetzt. Allerdings konnte Graves mit seiner Theorie vorhersagen, dass die Menschheit sich auf einen gewaltigen Entwicklungssprung, „a momentous leap“, vorbereitet, gestützt durch das Auftauchen der Stufen 7 und 8. In gewisser Weise sind wir 35-40 Jahre später an einem solchen Punkt und versuchen, die Herausforderungen unserer Zeit global und friedvoll zu lösen.

Die folgende Spirale zeigt die menschliche Entwicklung anhand der Graves Stufen. Hier ist es so, dass keine Stufe übersprungen werden kann. Aber wie auch schon bei der Bedürfnispyramide nach Maslow kann es auch hier sein, dass auf Grund widriger Umstände wieder auf eine frühere Stufe zurückgegangen wird.



4. Graves-Systeme: Gesamtüberblick der Systeme und Übergänge

SYSTEME	GRUNDWERTE	STRATEGIEN	ZIEL	HANDELN
Existierender Attraktor: Sicherheit	Das Leben erhalten, am Leben bleiben, Gefahren schnell erkennen und reagieren	Reagiere gemäß Instinkten und Sinnen, die die Primärbedürfnisse befriedigen	Überleben als physisches Wesen durch angeborene Sinne, Spannung durch Befriedigung reduzieren	Instinktiv, automatisch, reflexartig, direkt auf unmittelbare Reize reagieren
<i>Übergang zu 2</i>	<i>Erwachen eines Gefühls von abhängigem Selbst in einer geheimnisvollen und erschreckenden Welt</i>			
Stammes-Menschen Attraktor: Entwicklung	Finden von Sicherheit, Blutsverwandtschaft, Harmonie, Reziprozität, magische Welt, die Familie und Vorfahren ehren	Folge dem Weg der Vorfahren und Ältesten, höre auf die Welt der Geister, bilde sichere Clans	Finden von Sicherheit, die Gepflogenheiten Sitten und Tabus einhalten, die Gottheit und die Geister gewogen stimmen	Ritualgeprägtes Handeln, das von allen geteilt wird, Gefolgschaft gegenüber dem Stammesführer, dem Ältesten, dem Schamanen
<i>Übergang zu 3</i>	<i>Erwachen eines egozentrischen Selbst, entschlossen die Fesseln des Stammes oder der Familie zu brechen, um unabhängig zu werden</i>			
Einzelkämpfer Attraktor: Stabilität	Dominanz, Rebellierender Individualismus, Gewalt, Selbstbehauptung, Charisma, Durchsetzung, Allmacht	Beute andere aus, fühle keine Schuld dabei, sei mutig, bahne den Weg, lebe im Moment	Erstreben von Macht und Respekt, neue Ideen in die Welt bringen, sich eine gute Zeit gönnen, heldenhaft sein	Zupackend, harte Arbeit, impulsiv, kurzfristige Entlohnung, Chef, der durchgreift und bestimmt ist
<i>Übergang zu 4</i>	<i>Erwachen eines sinnbestimmten, schuldorientierten Selbst auf der Suche nach einer bedeutungsvollen Existenz im Hinblick auf die Ewigkeit und das Leben nach dem Tod</i>			
Loyalisten Attraktor: Leistung	Bedeutung in Leben und Tod finden, Lohn im Jenseits ist verdient und wartet, Leiden ohne zu klagen, Stabilität, Ordnung, Ewigkeit	Suche absolute Wahrheit, gehorche der richtigen Autorität, halte Dinge in Ordnung, befolge Regeln, zeige Reue	Sinn und letzte Gewissheit finden, loyal gegenüber der hierarchischen Ordnung, den weltlichen und geistigen Gesetzen und Oberhäuptern	Buchstabengetreues Arbeiten, strafend, pflichtbewusst, rechtschaffen, oft auch dogmatisch, unterwürfig, schuldgeprägt

Übergang zu 5	<i>Erwachen eines nach Unabhängigkeit strebenden Selbst, das Autorität in Frage stellt und Freiheit austestet</i>			
Erfolgssucher Attraktor: Synergie	Autonomie, materieller Erfolg, profitorientiert, Gewinnen, wissenschaftliche, technische Innovationen, Statusdenken	Strebe nach Gewinn, verbessere Bestehendes, sei risikofreudig, erforsche und nutze Optionen	Das Leben verbessern durch Zielsetzung und Meistern des Spiels des Lebens	Wetteifern um Vorteile zu sichern und Kontrolle zu übernehmen, „oben“ sein, an der Spitze
Übergang zu 6	<i>Erwachen eines sozialen Selbst, das nach Zugehörigkeit und Akzeptanz strebt, um innere Harmonie zu finden</i>			
Team-Menschen Attraktor: Flexibilität	Zugehörigkeit, Frieden, Balance, Sinn für Gemeinschaft, alle Menschen sind Brüder und Schwestern	Arbeit im Team, teile, kooperiere, relativistisch, humanistisch, bilde Konsens, partizipatorisch	Annahme und Frieden finden in der Gemeinschaft, Verständnis, Harmonie, Chancengleichheit	Gemeinsames Tun, alle tragen bei und teilen, tolerant, einfühlsam, gleichberechtigt
Übergang zu 7	<i>Erwachen eines forschenden, interdependenten Selbst, das frei ist von dem Bedürfnis nach Beifall und Anerkennung, doch bei Bedarf gut mit anderen zusammenarbeitet</i>			
Möglichkeiten-Sucher Attraktor: Integration	Wissensdurst, Freiheitsdrang, Entdeckung der Vielfältigkeit des Lebens, Vereinbarkeit des Verschiedenen, Kompetenz	Lerne vielfältig, folge persönlichen Prinzipien, sei flexibel, sei nicht konkurrenzorientiert, sei sachbezogen, funktional	Frei sein, um Dinge und ihre Verbindung zu erforschen, Entscheidungen nach dem Maximum der Möglichkeiten, flexibel	Unabhängiger Blick auf komplexe Systeme, Dinge in Fluss bringen, Freiheit von Zwängen, selbstbestimmt, interaktiv
Übergang zu 8	<i>Erwachen eines Erfahrungsselbst, welches Wege des Seins sucht, um Wissen nutzbringend einzusetzen, um die natürliche Harmonie und Balance auf der Erde wiederherzustellen</i>			
Globalisten	(Über-)Leben für alle Lebewesen in einer komplexen Welt einen Platz finden, Harmonie und Verbindung aller Lebewesen	Internationale Netzwerke, die dem Ganzen dienen. Globalismus: lokale und globale Probleme in ihrer gegenseitigen Bedingtheit	Eins sein mit allen Dingen und Wesen, Bewusstsein erforschen, Wahrnehmen globaler Verantwortung und Interessen	Vereinen, integrieren verschiedener Weisen zu wissen und in der Welt zu sein, holistisch, intuitives Erfahrungslernen

5. Das Graves Modell in der Wirtschaft

Eine interessante Auseinandersetzung mit dem Graves-Modell im wirtschaftlichen Umfeld bietet NLP. Hier wird die Herleitung aus dem Wertemodell des NLP und der Logischen Ebenen von Robert Dilts gemacht. Die Namen der Graves-Level wurden geändert.

Werte sind Motive, die uns zu Handlungen bewegen. Wenn sie verstehen, was ihrem Partner wichtig ist, sich diese Werte also für kurze Zeit zu Eigen machen, können Sie mit einiger Gewissheit auch darauf schließen, was seine Handlungen in einem bestimmten Kontext sein könnten.

Voraussehen zu können, ob jemand die richtige Einstellung zu einem Auftrag, einer Aufgabe hat und diese daher mit Freude und Qualität erledigen wird, ist der Wunsch jedes Managers. Angesichts der Individualität der Mitarbeiter und ihrer Wertehierarchien sowie oft auch der großen Zahl an Mitarbeitern steigt die Komplexität dieser Herausforderung enorm. Wie können wir diese als Manager in den Griff bekommen? Wie können wir den NLP-Baustein des Werteverständnisses trotz der Vielfältigkeit effizient nützen? Immer dann, wenn Sachverhalte komplex werden, bieten sich Modelle, die sinnvoll pragmatisch vereinfachen, als Lösung an.

Graves entdeckte, dass wir uns entsprechend den Herausforderungen, denen wir uns stellen müssen, stufenweise entwickeln. Er beschrieb diese Entwicklungsstufen klar und signifikant, sodass es ihnen leicht fallen wird, sie bei ihren Mitmenschen zu identifizieren. Diese Entwicklungsstufen gelten gleichermaßen für Individuen, Gruppen, Teams, Organisationen, Unternehmen und Volksgruppen.

Graves identifizierte einige Gesetzmäßigkeiten dieses Modells.

Als Baby befinden wir uns in der ersten Entwicklungsstufe. Ein Säugling schreit, wenn er Hunger hat oder ihm etwas weh tut. Das gesunde Überleben ist einziges Ziel. Solange der Mensch mit seinen Logischen Ebenen die momentanen Herausforderungen des Lebens im Griff hat, bleibt er in dieser Entwicklungsstufe. Erst wenn neue Herausforderungen entstehen, reagiert der Mensch mit einem neuen Modell Logischer Ebenen. Sobald die Wahrnehmung des Kindes es zulässt, entstehen die ersten großen Herausforderungen, an denen sich die Identität des Kindes neu ausrichtet. Die intensive Wahrnehmung der Familie und die Erkenntnis, dass es nicht nur Familienmitglieder sondern auch andere Menschen auf der Welt gibt, die möglicherweise nicht wohlgesonnen sind, lässt Zugehörigkeitsgefühl entstehen. Der Schutz durch die Familie gewinnt an Bedeutung. Das Kind nimmt die nächste Entwicklungsstufe.

Graves erkannte, dass Menschen keine Entwicklungsstufe überspringen können. Wird die Herausforderung zu groß, zieht sich der Mensch auf eine scheinbar sichere Basis, eine frühere Entwicklungsstufe zurück. Graves identifizierte sieben Stufen. Die achte Stufe kam erst später hinzu. Ihm war bewusst, dass die menschliche Entwicklung der modernen Gesellschaft sich rasant vollzieht, so dass auch neue Stufen entstehen können. Menschen in unterschiedlichen Entwicklungsstufen verstehen einander und ihre Handlungen nur selten. Das Verhalten anderer Stufen wird meist als dumm oder böse empfunden.

Die reaktive Stufe

Motto: Ich bin allein

Identität: Einzelkämpfer

Werte: Existenzerhaltung

Fähigkeit: Instinkte

Handlung: Auf Bedrängnis reagieren

Umgebung: Feindlich

Menschen, die übermäßigem beruflichem und privatem Druck ausgesetzt sind, extrem unter Distress stehen, ziehen sich manchmal vollständig zurück. Sie fühlen sich in einer feindlichen Umwelt alleingelassen. Ihr Ziel ist reine Selbsterhaltung.

Motivation:

Signalisieren Sie einem Mitarbeiter in dieser Situation, dass sie ihm Schutz und Sicherheit geben können. Lassen Sie ihn seine Sorgen und Ängste aussprechen. Geben Sie schützende Berührung und Zuwendung. Sagen Sie, wenn möglich existenzsichernde Maßnahmen zu. Sie werden im Berufsleben Menschen selten in dieser Entwicklungsstufe antreffen. Sobald der lastende psychische Druck nachlässt, kehren sie in ihre vorherige höhere Entwicklungsstufe zurück.

Die tribalistische Stufe

Motto: Die Gemeinschaft schützt!

Identität: Mitglied

Werte: Sicherheit, Tradition

Fähigkeit: Integration, Loyalität

Handlung: Rituale

Umgebung: Bedrohte Gruppe

Stabile Arbeitsgruppen, die sich von anderen angefeindet glauben, entwickeln ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit. Sie erschaffen rituelle Gewohnheiten, die das Gruppengefühl noch stärken und auch als Schutzfunktion verstanden werden. Gemeinsame Signale oder Erkennungszeichen entstehen. Manchmal gleichen sich die Menschen sogar bewusst oder unbewusst in der Kleidung an. Gemeinsame Nahrungsaufnahme wie etwa die Kaffeepause hat große Bedeutung. Wichtig ist, dass dabei alle die gewohnten Zeiten dafür einhalten. Die Mitglieder nehmen einander vor anderen energisch in Schutz.

Motivation:

Akzeptieren Sie die Rituale. Die Kaffeepause in vernünftigem zeitlichem Ausmaß, manchmal auch durch ihre Beteiligung gewürdigt, stärkt und motiviert die Mitarbeiter. Führen sie kleine Feste oder gemeinsame Treffen ein, eine Gelegenheit gut zu essen, über Berufliches und Privates zu tratschen.

In solchen Gruppen gibt es Starke und Schwache. Aus den Starken werden Anführer, formelle oder informelle Gruppenleiter.

Die egozentrische Stufe

Motto: Macht schafft Recht!

Identität: Gruppenführer

Werte: Macht, Achtung

Fähigkeit: Durchsetzungskraft

Handlung: Impulsiv und dominant

Umgebung: Verfeindete Gruppen

Regeln und Recht spielen hier keine Rolle, Schuld ist kein Thema. Wichtig ist, Macht und Prestige zu gewinnen und in brenzligen Situationen das Gesicht zu wahren. Diese Menschen wollen die Anführer sein, stellen sich vor die Gruppe, geben ihr Schutz, lassen aber niemand daraus stark werden. Sie umgeben sich gerne mit Statussymbolen. Tolle Autos, schöne Partner des anderen Geschlechts, teure Accessoires, mehrere Handys, beeindruckende Büros.

Im Reifungsprozess junger Menschen ist das die Phase der Auflehnung gegen die Eltern, andere Erwachsene oder die Schule. Sie bezweifeln alles, stellen in Frage, schaffen Distanz von Etabliertem.

Im Berufsleben ist das der ideale Mitarbeiter, um Bestehendes radikal zu verändern. Sie brechen eingefahrene Strukturen und Abläufe auf und bringen neue Ideen ins Spiel. Mitarbeiter dieser Stufe sind leicht zu erkennen. Sie wollen auffallen, eine machtvolle Rolle spielen. Sie reizen die Vorteile, die ihre Organisation bietet, weitgehend aus.

Motivation:

Geben sie diesen Menschen für gute Leistung unmittelbare Anerkennung. Alles was ihrem Ansehen gut tut, motiviert. Schriftliche Auszeichnungen, klingende Titel, ein besonders eindrucksvolles Namensschild an der Bürotür. Zeigen sie aber permanent, dass sie stärker sind, sonst werden sie als Vorgesetzter nicht mehr akzeptiert. Aufreibende Kleinkriege zwischen den verfeindeten Gruppen mit letztendlich großen Substanz- und Imageverlusten leiten die Entwicklung der nächsten Stufe ein.

Die absolutistische Stufe

Motto: Ordnung muss sein!

Identität: Teil des Systems

Werte: Recht und Ordnung

Fähigkeit: Genauigkeit

Handlung: Disziplin

Umgebung: Geordnetes System

Am Ende der pubertären Phase erkennen Jugendliche die Sinnhaftigkeit geregelter Systeme, wie Familie, Schule, Universität oder Vereinen.

Mitarbeiter dieser Stufe brauchen Regeln und Richtlinien. Sie sind diszipliniert und achten Konventionen. Geben sie diesem Mitarbeiter ein Papier mit genauen Vorgaben, und er wird es exakt befolgen. Ohne Regeln auf eine Aufgabe losgelassen, sieht er sich gezwungen, solche sofort zu definieren und vom Chef absegnen zu lassen (Metaprogramm Prozessorientierung). Die Parole heißt: Jetzt gehorchen, der Lohn folgt später (vielleicht in der Pension).

Motivation:

Bestätigen sie diesem Mitarbeiter, dass er korrekt und fehlerlos gearbeitet und sich genau an die Regeln gehalten hat. „Ich weiß, ich kann mich auf Sie verlassen.“

Andere machen (vielleicht sogar mit weniger guter Arbeit) deutlich mehr Gewinn und können sich damit ein schöneres Leben leisten. Das führt zur nächsten Entwicklung.

Die materialistische Stufe

Motto: Alles ist möglich!

Identität: Macher

Werte: Gewinn, Genuss

Fähigkeit: Flexibilität

Handeln: Wettbewerbsorientiert

Umgebung: Wachstumsgesellschaft

Diese Menschen sind permanent auf der Suche nach Chancen, Gewinn zu machen. Sie sind karriereorientiert und risikofreudig. Viele Möglichkeiten (Metaprogramm Optionsorientierung) bieten sich an, in dieser Fortschrittsgesellschaft erfolgreich zu sein. Sie nützen Werbung als ihr Werkzeug. Mitarbeiter zu motivieren, fällt ihnen leicht.

Motivation:

Zeigen sie Mitarbeitern dieser Stufe, welche Vorteile sie lukrieren können, wenn sie Aufgaben übernehmen, welche Chancen sich ihnen dadurch öffnen. Diese Gruppe will das Leben sofort und unmittelbar genießen können. Dafür müssen sie ständig viel Geld verdienen. Finanzielle Anreizsysteme werden von ihnen geschätzt. Sie wollen für Leistung und intensiven Arbeitseinsatz gutes Geld sehen.

Die nächste Herausforderung: Wachstum und Profit gehen auf Kosten der Menschlichkeit und der Umwelt. Grenzen menschlicher und ökologischer Ausbeutung werden gesehen.

Die personalistische Stufe

Motto: Alle Menschen werden Brüder (und Schwestern)!

Identität: Mensch

Werte: Gemeinsamkeit

Fähigkeit: Teamgeist

Handeln: Kooperativ

Umgebung: Technisiert

Im Streben nach Erfolg und Karriere geht die Menschlichkeit verloren. Man hat keine Zeit, einmal über anderes als den Beruf zu plaudern. Ein Termin jagt den anderen, die Freizeit wird reduziert. Dadurch leiden die Gesundheit und die Beziehung zu anderen Menschen, Familie, Freunden, Kollegen. Ziel ist, den Wohlstand nicht auszubauen, sondern zu erhalten, um die Früchte an alle verteilen zu können.

Mitarbeiter dieser Stufe geben dem Miteinander mehr Bedeutung. Sie sind bestrebt, die Kollegen auch einmal zu einem gemütlichen Gespräch zusammenzuführen, um dem zwischenmenschlichen Kontakt mehr Raum zu geben. Sie sind hervorragende Teamarbeiter und Meister des informellen Weges.

Motivation:

Bieten sie Events und gesellschaftliche Ereignisse, welche die Kollegen zusammenführen und sie schöne Dinge erleben lassen. Erkennen sie im Mitarbeiter primär den Menschen an. Lassen sie ihm gegenüber Gefühl und Wärme zu. Mitarbeiter dieser Stufe besuchen gerne persönlichkeitsbildende Seminare.

Mit dem Fokus auf Menschlichkeit verlieren wir die Verbesserung des Lebens aus dem Auge. Wenn wir das Erreichte an alle verteilen, bleibt für niemanden ausreichend Wohlstand. Die Menschen geraten in Gefahr, in Eintracht unterzugehen. Diese Erkenntnis löst die bislang letzte Weiterentwicklung aus.

Die systemische Stufe

Motto: Ich lerne!

Identität: Teil vieler Systeme

Werte: Information

Fähigkeit: Vernetztes Denken

Handeln: Flexibel

Umgebung: Mangel an Zielen

Ihr Ziel ist es, Fortschritt zu ermöglichen, ohne dabei das Wohl aller aus den Augen zu verlieren. Menschen dieser Stufe sind von Natur aus flexibel. Sie arbeiten gerne gleichzeitig in mehreren Teams, nützen die technischen Errungenschaften, um ortsunabhängig zu sein und bestmögliche Informationen zu erhalten. Sie sind die Wegbereiter des Home Office. Sie lernen permanent. Internet ist für sie ein brauchbares Werkzeug, sie nützen die Vorteile und umgehen die Nachteile. Sie haben die Hürde des virtuellen Charakters des Internet und der Komplexität der darin vorhandenen Informationen überwunden. Sie erkennen Zusammenhänge auch in größeren Strukturen sehr rasch. Menschen der systemischen Stufe akzeptieren die Probleme und Schwächen der anderen Stufen und meiden sie auf dem Weg zum Ziel.

Motivation:

Lassen sie solchen Mitarbeitern möglichst viel Freiraum. Routineaufgaben sind ihnen ein Gräuel. Sie kommen mit komplexen Aufgaben gut zurande, sehen darin eine Herausforderung, die sie mit all ihrem wachsenden Wissen annehmen. Vermeiden sie Regeln, fördern sie Selbständigkeit und geben sie ausreichend Möglichkeit zur Weiterbildung.

Professor Dr. Clare M. Graves erkannte eine weitere Gesetzmäßigkeit dieses Modells. Beginnend mit der reaktiven Entwicklungsstufe, die introvertierten Charakter hat, wechseln die Stufen zwischen Introversion und Extraversion. Das heißt, in der reaktiven, egozentrischen, materialistischen und systemischen Stufe ist das Denken und Handeln eher nach innen gerichtet und in der tribalistischen, absolutistischen und personalistischen eher nach außen. Graves meinte, dass sich die Entwicklung auch so fortsetzen werde.

Manche, vor allem große monopolistische Unternehmen agieren heute noch im Sinne der absolutistischen Stufe. Bürokratische Strukturen und Abläufe, übergroßer Kontrollaufwand zur Fehlervermeidung, starke Orientierung an Regeln und Befehlsketten sind typische Ausprägungen. Die Entwicklung solcher Unternehmen zur materialistischen Stufe, zu einem

gewinnorientierten Unternehmen ist je nach Konkurrenzdruck mehr oder weniger fortgeschritten. Viele Unternehmen sind bereits in einem Veränderungsprozess zur personalistischen Stufe. Shareholder Value wird nicht mehr als einzige Messgröße erkannt.

Manager erkennen, dass langfristiger Erfolg mehr mit Menschen als mit Zahlen zu tun hat. Der Wandel von Unternehmen in die nächste Entwicklungsstufe ist immer schmerzhaft. Mit Ausnahme der systemischen Stufe, haben die Protagonisten einer Stufe kein Verständnis für die Einstellungen einer anderen Stufe. Sie halten diese Menschen oft für dumm oder gemein. Mitarbeiter in der absolutistischen Stufe sind darüber empört, dass die Anderen fest verankerte Regeln einfach brechen oder gar nicht beachten. Gleichermäßen ärgern sich die Anderen über die totale Inflexibilität dieser Menschen. Mitarbeiter in der egozentrischen Stufe halten alle anderen Menschen für Waschlappen, die sich nichts trauen. Die Waschlappen finden es unfassbar, mit welcher Brutalität und Skrupellosigkeit Menschen der egozentrischen Stufe handeln können.

Der Wandel in Unternehmen vollzieht sich schrittweise. Es bilden sich Zellen von Entscheidungsträgern einer höheren Entwicklungsstufe, die versuchen, die anderen zu überzeugen neue Fähigkeiten und Handlungsweisen zu entwickeln, die der höheren Stufe entsprechen.

Wie sie aus dem Modell der Logischen Ebenen wissen, geht das so nicht. Sie können langfristig nicht jemanden, für den Regeln einen hohen Wert besitzen, zu variablem und flexiblem Handeln motivieren. Die höheren Logischen Ebenen strukturieren die darunterliegenden. Es muss sich daher zuerst die Einstellung dieser Menschen verändern, um ein Motiv für neue Fähigkeiten und Handlungsweisen zu bilden. Menschen nehmen dann einen neuen Standpunkt ein, wenn sich die Umwelt verändert, neue Herausforderungen entstehen. Um also ein Unternehmen von einer Graves-Stufe in eine höhere zu bewegen, ist es erste Aufgabe des Managements, die Mitarbeiter mit den neuen Herausforderungen vertraut zu machen und ihnen die Möglichkeit zu geben, darauf maßvoll zu reagieren.

Die Stufen an sich sollten wir uns in Form einer Zeitlinie vorstellen:

1. Jeder Mensch beginnt mit der reaktiven Stufe, hierbei geht es ums nackte Überleben, oder auch um die primären Bedürfnisse eines neu geborenen Babys.
2. Danach kommen wir zum tribalistischen Erleben, wo die Familienzugehörigkeit erkannt und definiert wird, wo wir vom ich zum du kommen und unsere Umgebung bewusster wahrnehmen.
3. Die egozentrische Phase ist dann meist die Zeit der Pubertät, in der man sich selbst als Mittelpunkt der Welt sieht.
4. Nach der Pubertät kommt dann meist die absolutistische Zeit des polaren Denkens und Handelns, wir unterscheiden in schwarz und weiß, bzw. in „gut“ oder „böse“ und beharren oftmals verbissen auf unseren Standpunkten.
5. Während der materialistischen Phase wird uns die Sicherung unserer materiellen Erfolge wichtig.
6. Nach Erreichen unserer beruflichen Ziele kommen wir oftmals in die sogenannte personalistische Phase, wo es ums „wir“ geht, hier beginnt man sich für zwischenmenschliche Hilfestellung zu interessieren, sich sozial zu engagieren.

7. In der systemischen Phase beginnt das zusammenhängende Denken, das Erkennen von systemischen Zusammenhängen in allen Lebensbereichen.
8. Die holistische Phase ist eben das ganzheitliche Denken unter Einbeziehung einer generellen Einheit. Anders gesagt geht es hierbei darum, dass die Elemente eines Systems durch deren strukturierten Beziehungen zueinander bestimmt werden.