

Stufenentwicklung – Verschiedene Theorien im Überblick

Autorin: Barbara KÜchler

Die menschliche Kultur entwickelt sich seit Anbeginn der Menschheit. Kinder entwickeln sich in deutlich erkennbaren Entwicklungsstufen. Auch Firmen, Organisationen, Teams und erwachsene Menschen können sich entwickeln.

Welchen Gesetzmäßigkeiten folgen diese Entwicklungsprozesse? Wie hängen diese verschiedenen Entwicklungsprozesse miteinander zusammen? Wie können diese Entwicklungsprozesse gefördert werden?

Verschiedene Stufenentwicklungs-Theorien versuchen Antworten auf diese Fragen zu geben.

Dieses White Paper vergleicht die verschiedenen Stufenentwicklungs-Theorien vor allem unter dem Aspekt der Organisationsentwicklung.

Gemeinsamkeiten aller Stufen-Entwicklungs-Theorien

Entwicklungspsychologie

«Ihr Gegenstand ist die Beschreibung und Erklärung zeitlich überdauernder, aufeinander aufbauender Veränderungen menschlichen Erlebens und Verhaltens über die gesamte Lebensspanne». [1]

Längsschnittstudien

Alle Stufenentwicklungsforscher gehen in ihrer Arbeit von der Idee aus, dass der individuellen und/oder der organisatorischen, respektive kulturellen Entwicklung eine Stufenfolge zugrunde liegt. Diese Stufenfolge wird in Längsschnittstudien erforscht. Menschen werden über einen längeren Zeitraum hinweg immer wieder mit dem gleichen Verfahren getestet. Dabei zeigt sich eine typische Abfolge von Mustern. Wenn jemand im Test 1 mit Muster C geantwortet hat, wird er oder sie im Test 2 wieder mit Muster C oder einem späteren z.B. D oder E antworten aber kaum mit einem früheren (A oder B).

Der Unterschied zwischen horizontaler und vertikaler Entwicklung

Stufenorientierte Entwicklungsmodelle unterscheiden zwei essentielle Entwicklungsphasen:

- Im Rahmen der horizontalen Entwicklung werden die Errungenschaften einer Stufe trainiert und ausgebaut.

- Im Rahmen der vertikalen Entwicklung entsteht eine neue Form des Wahrnehmens, Denkens und Handelns – wir sprechen auch von einer neuen Handlungslogik.

Beide Phasen sind für die individuelle, organisatorische und kulturelle Entwicklung von Bedeutung.

Entwicklungsorientierung

Alle Stufenentwicklungstheorien gehen davon aus, dass sich Menschen, Teams, Organisationen und Gesellschaften über die Zeit, *durch Entwicklung*, an veränderte Umgebungsbedingungen anpassen.

Mit einer entwicklungsorientierten Haltung betrachten wir das Verhalten von Menschen, Organisationen und Teams als Ausdruck der aktuellen Situation. Damit rücken zunehmend Entwicklungspotentiale ins Blickfeld, was eine essentielle Voraussetzung für das gute Gelingen von Entwicklung darstellt.

Wahrnehmung der Entwicklungsfolge

Sehr *langsame Prozesse* entziehen sich in der Regel unserer Wahrnehmung. Das führte in der Vergangenheit dazu, dass Entwicklungen von Menschen, Teams, Organisationen und Gesellschaften oft übersehen wurden.

Für die komplette Transformation einer Organisationskultur ging man bisher in der Organisationsentwicklungsliteratur im besten Falle von mindestens 10 Jahren Zeitdauer aus. Aktuell verändern sich die Umweltbedingungen (technologische Fortschritte, wirtschaftliche Entwicklungen, Globalisierung, Umweltzerstörung ...) immer rascher und auch die Unsicherheiten wachsen stark. Entsprechend nehmen die Herausforderungen für einzelne Menschen, Organisationen und Gesellschaften massiv zu, was Menschen, Teams und Organisationen zu einer immer rascheren Anpassung zwingt. Kaum eine Firma kann sich heute eine Entwicklungszeit von 10 oder mehr Jahren für die Anpassung ihrer Organisationskultur leisten, wenn sie überleben will.

Forschungsergebnisse zeigen, dass einzelne Menschen unter idealen Bedingungen einen Stufenübergang innerhalb von 1.5 Jahren bewältigen können (Anmerkung: das trifft wahrscheinlich nur auf die mittleren Stufen zu).

Stufenentwicklungstheorien gewinnen an Relevanz

In der Psychologie der letzten 50-60 Jahre hat sich die Entwicklungspsychologie einen festen Platz im Forschungsspektrum erobert. In der breiten Öffentlichkeit sind diese Forschungen bis vor kurzem kaum wahrgenommen worden.

Der Entwicklungsdruck und die Beschleunigung der Entwicklungsprozesse führen dazu, dass insbesondere in Firmen der Blick auf die Stufenentwicklung zunehmend erkannt und systematisch genutzt wird.

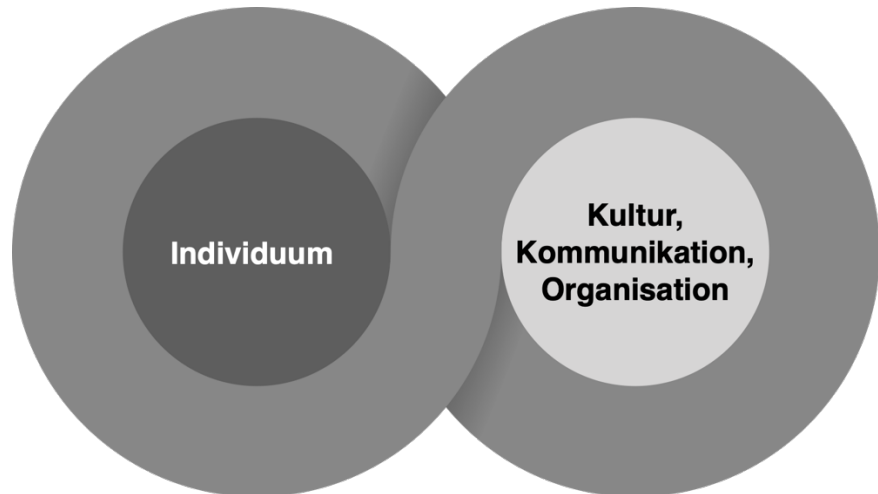
Das Zusammenspiel von individueller und kollektiver Entwicklung

In der Psychologie fokussieren sich die Forscher vor allem auf die individuelle Entwicklung. Trotzdem finden sich auch in den individuellen Entwicklungsmodellen vielfältige Hinweise darauf, wie die umgebende Kultur (R. Kegan spricht auch von einbindender Kultur [2]) die individuelle Entwicklung massgeblich beeinflusst.

Der Soziologe Detlef Garz geht sogar so weit, die psychologisch erforschten Individual-Entwicklungstheorien als „Sozialpsychologische Entwicklungstheorien“ zu bezeichnen [3].

Der Soziologe und Gesellschaftstheoretiker Niklas Luhmann hat basierend auf seinem Konzept der Kommunikation eine eigene Stufenentwicklungstheorie der Gesellschaft entwickelt, die die Perspektive der Entwicklungspsychologen aus der Perspektive der Gesamtgesellschaft sinnvoll ergänzt. [4]

Das Werk «Über den Prozess der Zivilisation» [5] von Norbert Elias trägt den Untertitel «Soziogenetische und psychogenetische Untersuchungen». Elias beschreibt in diesem zweibändigen Werk den Übergang vom Mittelalter in die Neuzeit akribisch genau und immer im Zusammenspiel von Individuum und seiner Umgebenden Kultur.



Ich persönlich gehe davon aus, dass sich eine (Organisations-)Kultur nur weiterentwickeln kann, wenn sich die Individuen in der Kultur weiterentwickeln. Und gleichzeitig gehe ich auch davon aus, dass die individuelle Entwicklung von der umgebenden Kultur beeinflusst wird.

Überblick über die unterschiedlichen Modelle

Individuum		Kultur (Gesellschaft, Team, Organisation)	
Strukturorientierte Modelle		Werte-Mem orientierte Modelle	
Kognition-Entwicklung, Moralentwicklung, J. Piaget ↓ Moralentwicklung L. Kohlberg ↓ Die Entwicklung des Selbst R. Kegan ↓ diverse weitere ↓ Ich-Entwicklung J. Loewinger ↓ Handlungslogik von Führungskräften B. Torbert ↓ Führungsgilität B. Joiner, S. Josephs		Die zyklisch auftauchenden Ebenen der Existenztheorie, C. Graves ↓ Spiral Dynamics D. Beck, Ch. Cowan ↓ Integrale Theorie - ganzheitlich Handeln C. Wilber ↓ Reinventing Organization F. Laloux ↓ Diverse weitere Ableitungen	
		Soziokulturelle Evolution	
		Evolution von Kommunikation und Gesellschaft, N. Luhmann ↓ Die Kultur-Geschichte der Bewusstwerdung, J. Gebser ↓ Psychogenese und Soziogenese N. Elias ↓ diverse weitere	

Die strukturorientierten psychologischen Modelle

Die strukturorientierten, psychologischen Modelle erforschen wie sich bestimmte Wahrnehmungs-, Denk- und Verhaltensmuster im Verlaufe der Entwicklung verändern. Die verschiedenen Forschungen fokussieren dabei auf unterschiedliche Aspekte wie die Entwicklung des Ich (J. Loewinger [6]), des Selbst (R. Kegan [2]), Kognition (J. Piaget [3] [7], R. Commons), der Moral (L. Kohlberg [8], C. Gilligan) etc.. Alle diese Forschungen sind hochgradig validiert.

Piaget und Loewinger insbesondere muss man als echte „Schwergewichte der Wissenschaft“ bezeichnen. Der Schweizer Jean Piaget wurde für seine

Forschungsergebnisse zur Entwicklungspsychologie bei Kindern weltweit mit 35 Ehrendokortiteln gewürdigt. Das Ich-Entwicklungsmodell von J. Loevinger wurde in mehr als 300 Metastudien validiert, und in den 90er Jahren wurde ihr und ihren Forschungen ein Sonderheft von *Psychology Today* gewidmet.

Die verschiedenen Forschungszweige lassen sich gut kombinieren. Erkenntnisse aus der Moralentwicklung beispielsweise finden sich analog auch in der Ich-Entwicklung. Daraus resultieren sehr differenzierte Unterscheidungskriterien für die einzelnen Stufen.

Bisher fanden diese Modelle in Europa wenig Widerhall in der Organisationsentwicklung. Das lag wohl einerseits an der meist recht anspruchsvollen Fachsprache der einzelnen Modelle und andererseits auch daran, dass sich alle diese Modelle nur auf die individuelle Entwicklung konzentrieren.

In den USA erfährt sowohl das Modell von J. Loevinger wie auch das Modell von R. Kegan grössere Akzeptanz im Bereich Führung und Organisationsentwicklung. Vor allem in Harvard wird das Modell von Loevinger im Bereich der Führungskräfteentwicklung genutzt (B. Torbert [9], B. Joiner, B. Josephs [10]).

Stufenentwicklung verwendet als Basismodell das umfassenden Ich-Entwicklungsmodell von J. Loevinger [6] und integriert Erkenntnisse aus diversen anderen, gut validierten individuellen Entwicklungsmodellen [11].

Die werte-, respektive Mem-orientierten Modelle (Spiral Dynamics)

Alle werte- respektive Mem-orientierten Modelle gehen im Ursprung auf die Forschungen von C. Graves zurück. Graves stellte in den 40er und 50er Jahren des letzten Jahrhunderts seinen (ausschliesslich männlichen) College-Studenten die Frage, was genau einen psychisch gesunden Menschen ausmache. In den Antworten erkannte er eine entwicklungsorientierte Struktur [12].

Graves erforschte das Thema auf unterschiedliche Weise. Er studierte auch verwandte Forschungen aus der Entwicklungstheorie. Leider gelang es ihm zu seinen Lebzeiten nicht mehr ein konsistentes Modell zu entwickeln.

Er selbst entwickelte auch nie einen Test zur Ermittlung der Reifestufe:

„Graves himself, however, never built a test for his theory and doubted that a simple, valid instrument could be constructed to measure levels of psychological development accurately. His objective was to understand how people think and not just to categorize the things they think about or value.“ [13]

Die Mehrheit seiner Dokumente vernichtete er kurz vor seinem Tod.

D. Beck und C. Cowan griffen das unfertige Werk auf und entwickelten basierend darauf Spiral Dynamics [14]. Spiral Dynamics beschreibt gleichzeitig die individuelle und kollektive Entwicklung, was in dieser Form ein absolutes Novum darstellte und was aus unserer Sicht auch eine grosse Errungenschaft darstellt.

„Menschen seien unter drängendsten Umständen fähig, ihre Umwelt durch neue konzeptionelle Modelle so zu gestalten, dass (alle) neu entstandenen Probleme bewältigt werden können. Umgekehrt beeinflusst die sich wandelnde natürliche und gesellschaftliche Umwelt diese „Modelle“, die als allgemeines Lebensgefühl oder grundlegende Weltanschauung in den Köpfen der Menschen existieren (...) Nach der Idee von "Spiral Dynamics" schließt jedes dieser neuen Modelle alle vorherigen Modelle ein.

Nach Beck und Cowan sind diese konzeptionellen Modelle in sogenannten Wert-Memen organisiert (engl.: „value meme“, Abk. vMeme). Als Mem wird das kulturelle Pendant zum biologischen Gen bezeichnet – es bezeichnet einen bestimmten Bewusstseinsinhalt (z.B. einen Gedanken oder hier ein vollständiges Weltbild), der durch Kommunikation weitergegeben wird und sich damit vervielfältigt. [15]

Einen ersten grossen Durchbruch erreichte Don Beck mit dem Spiral Dynamics-Ansatz in den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts, als er Nelson Mandela bei seiner grossen Versöhnungsinitiative unterstützte. Don Beck zeigte auf, dass die Konflikte vor allem auch als Mem-Konflikte (Stufen-Konflikte) zu begreifen seien. Es war für die Konfliktparteien sehr hilfreich, die mit den verschiedenen Stufen verbundenen Werte-Mem-Unterschiede zu erkennen. Diese Erkenntnis ermöglichte einen wichtigen Schritt im gegenseitigen Verstehen und Verstandenwerden.

Spiral Dynamics wiederum wurde von Ken Wilber aufgegriffen [16] und dessen Ideen wurden wiederum von F. Laloux in seinem Buch *Reinventing Organizations* [17] integriert. Es gibt weitere Autoren, die sich in ihren Werken entweder auf Graves oder auf Spiral Dynamics beziehen.

Spiral Dynamics hat den grossen Vorteil, dass es vergleichsweise einfach und verständlich ist. Ein weiterer grosser Vorteil besteht in der Verbindung von individueller, organisatorischer und kultureller Entwicklung. Der grösste Nachteil sind die Inkonsistenzen gegenüber den gut erforschten individuellen Entwicklungsmodellen.

Das Stufenentwicklungsmodell

Die erste Version

Ab 2005 haben Gerhard Klein und ich ein erstes Organisations-Entwicklungsstufenmodell entwickelt. In den Anfängen basierte das Modell auf Spiral Dynamics (wir haben das Modell unter anderem direkt bei Don Beck studiert), ergänzt um die Erkenntnisse aus diversen individuellen Entwicklungsmodellen.

Wir haben viel Zeit und Energie in die Weiterentwicklung des Modells investiert und uns dafür mit verschiedensten Forschungsarbeiten (Entwicklungstheorie, soziale Entwicklungstheorien, Entwicklungstheorien aus der Betriebswirtschaftslehre usw.) auseinandergesetzt und gleichzeitig haben wir Vieles in der Praxis erprobt.

Vor allem der organisatorische Teil unseres Modelles ist im Verlauf der Jahre aufgrund eigener Studien und basierend auf vielen Organisations-Entwicklungs-Erfahrungen immer genauer und präziser geworden.

Wir waren mehrheitlich sehr zufrieden mit unserm Modell. Nur ein Punkt hat uns immer wieder Bauchschmerzen bereitet: Die Widersprüche, die sich zwischen den psychologischen Modellen und Spiral Dynamics zeigten.

Die zweite Version

Ab 2019 habe ich darum beschlossen das gesamte Modell nochmals von Grund auf neu aufzubauen und ich bin sehr zufrieden mit dieser Entscheidung. Es hat sich gezeigt, dass das Modell von Loevinger einerseits das umfassendste aller psychologischen Entwicklungs-Modelle ist und gleichzeitig auch das Modell, das am besten validiert ist. Die anderen psychologischen Entwicklungsmodelle lassen sich widerspruchsfrei integrieren.

Dass es in Harvard verschiedene Forschungsergebnisse zum Thema Führung basierend auf dem Loevinger Modell gibt, ist ein weiterer wichtiger Vorteil.

Die individuelle Ebene des Stufenentwicklungsmodelles

Wie bereits erwähnt basiert das Stufenmodell auf der individuellen Ebene im Kern auf dem bestens validierten Modell von J. Loevinger und S. Cook-Greuter. Die Schweizerin Cook-Greuter hat die Forschungsarbeit von Loevinger übernommen und das Modell vor allem auf den späteren Stufen weiterentwickelt [18].

Ich habe die Stufenbeschreibungen von S. Cook-Greuter um die Erkenntnisse aus anderen psychologischen Stufenmodellen ergänzt und in eine allgemein verständliche und nachvollziehbare Sprache übersetzt [11]. Die Stufenbeschreibungen enthalten vor allem Beschreibungen von neuen „Fähigkeiten“ die Menschen als Resultat der Reifeentwicklung erwerben. Das sind unter anderem:

- Wachsende interpersonelle und kommunikative Fähigkeiten
- Wachsende Selbststeuerungsfähigkeiten
- Wachsende Verantwortungsübernahme
- Ausweitung der Wahrnehmung (z.B. Details UND Gesamtzusammenhänge, Ausweitung der zeitlichen Wahrnehmung, Blick auf statische UND dynamische Aspekte etc.)
- Erweiterung der Interpretationsfähigkeiten (z.B. aus Ursache-Wirkungsdenken wird mehr und mehr ein Denken und Zusammenhängen, Zirkularitäten etc.)

Organisatorische Ebene

Die organisatorischen „Soft Facts“ (Kommunikation, Verantwortungsübernahme usw.) stammen direkt aus dem individuellen Stufenmodell.

Bei der Beschreibung der Führungskultur greifen ich die hervorragenden Beschreibungen von Torbert [9], Joiner und Josephs [10] auf, die glücklicherweise ebenfalls auf dem Modell von Loevinger basieren.

Auf der Seite der Hard Facts (z.B. Vision, Mission, Strategie, Prozesse, Ziele ...) nutzen ich verschiedene Forschungsergebnisse. Im Kern basiert das Modell auf dem St. Galler Managementmodell welches bezogen auf die Idee der Unternehmensführung ebenfalls über eine Stufenentwicklungsgeschichte verfügt [19]. Ich habe diese Perspektive mit eigenen Forschungen zur Entwicklung von Arbeitsorganisation und Führung ergänzt. Für die aktuellen Entwicklungen beziehe ich unterschiedlichste Literatur zum Thema „Agile Organisation“, Selbstorganisation etc. in das Stufenmodell mit ein und gleichen diese Erkenntnisse mit den gut erforschten Erkenntnissen von Torbert, Joiner und Josephs ab.

Mit der Unterstützung von Gerhard Klein habe ich ein umfassendes Modell der organisatorischen Stufenentwicklung im Buch «Stufenentwicklung in der Praxis» beschrieben. [20]

Kulturelle Ebene

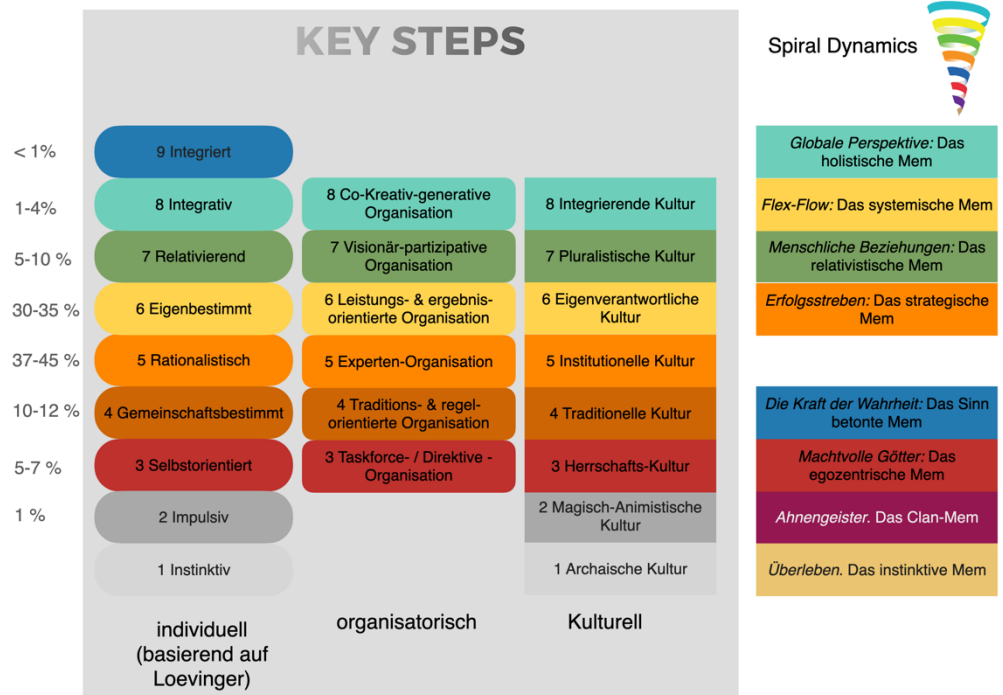
Ich empfinde den Ansatz von Beck und Cowan, die Stufenentwicklung auch aus der Perspektive der Menschheitsentwicklung zu betrachten, als sehr wertvoll.

Ich habe darum zusammen mit Gerhard Klein basierend auf der individuellen Stufenentwicklung auch die Entstehung der einzelnen Stufen in der Historie erforscht. Diese Forschungsergebnisse ermöglichen einige Erkenntnisse bezüglich sinnvoller gesamtgesellschaftlicher Entwicklungen. [11]

Unsere Erkenntnisse haben wir im Buch «Stufenentwicklung – Zukunft gestalten mit neuem Wahrnehmen, Denken und Handeln» veröffentlicht. [11]

Inhaltliche Vergleiche

Überblick über die Entwicklungsstufen der verschiedenen Modelle



Vergleiche der Stufeneinteilung

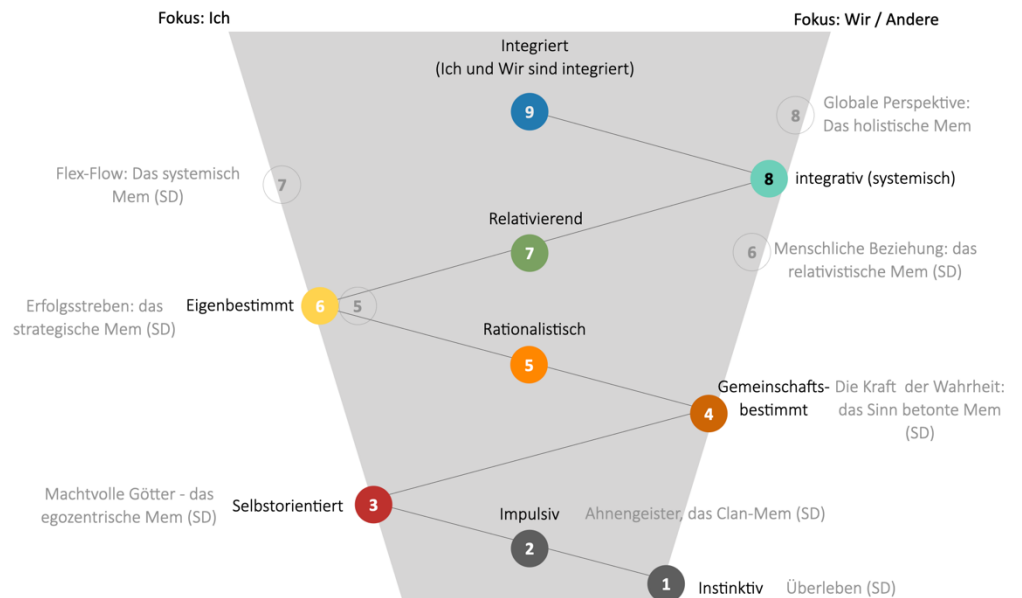
Ganz links auf dem Bild findet sich die individuelle Entwicklung nach Loevinger (für die Stufe 1 ergänzt um die Perspektive von Jean Piaget), ganz rechts die Stufeneinteilung (inkl. Farbcode) von SD (Spiral Dynamics).

Die 4 ersten Stufen weisen auf den ersten Blick viele Übereinstimmungen auf, so dass eine Zuordnung gut möglich scheint. Die grösste Schwierigkeit ergibt sich bei Stufe 2: Bei Loevinger und Piaget ist dies eine wichtige Stufe in der Kindheitsentwicklung. Piaget bezeichnete das Denken der Kinder in dieser Stufe als magisch-animistisch, was viel Übereinstimmung mit den Ahnengeistern von SD hat. Gemäss Loevinger tritt diese Stufe im Erwachsenenalter kaum mehr auf. Bei SD kommt dieser Stufe aber in der Organisationsentwicklung eine wichtige Bedeutung zu.

Ich bin inzwischen überzeugt, dass das Clan-Mem-Verhalten von SD mehrheitlich in der Stufen 4 von Loevinger (Gemeinschaftsbestimmt) zu finden ist. Loevinger würde die Stufe 4 wohl auch nie als Sinn-betont beschreiben (das findet sich in ihrem Modell erst auf späteren Stufen).

Sowohl Loevinger wie Spiral Dynamics gehen davon aus, dass sich im Verlaufe der Entwicklung immer wieder ein Wechsel zwischen Ich- und Wir-Orientierung ergibt. Bei SD findet von Stufe zu Stufe jeweils ein Wechsel von Ich zu Wir und umgekehrt statt. Im ersten Modell von Loevinger war das auch so. Später dann hat Loevinger gemerkt, dass es zwischen den Ich- und den Wir-orientierten Stufen klar abgrenzbare Stufen gibt, die zwischen Ich und Wir liegen.

Das nachfolgende Bild zeigt den Vergleich der beiden Modelle (SD ist grau geschrieben).



Bis und mit Stufe 4 verlaufen die beiden Modelle ähnlich. Die Stufe 5 – die rationalistische – fehlt im Modell von SD. Das ist die Stufe, die aktuell am verbreitetsten und für die Organisationsentwicklung darum auch hochgradig relevant ist.

Die Eigenbestimmte Stufe 6 ist relativ gut vergleichbar mit dem Erfolgsstreben 5 von SD. Beide sind auf der Ich-orientierten Seite. Eigenbestimmte Menschen haben auch bei Loevinger eine erfolgsorientierte Tendenz. Allerdings gibt es auch hier im Detail einige erhebliche Abweichungen. Bei Loevinger zeigen sich z.B. erhebliche neue Kompetenzen, die gerade in Organisationen heute dringend gefragt sind.

Die Relativierende Stufe 7 von Loevinger weist ebenfalls gewisse Übereinstimmungen mit dem relativistischen Mem 6 von SD auf. Loevingers Daten zeigen aber deutlich, dass es Menschen gibt, die eher am Kollektiv orientiert sind und andere die ihren Fokus eher nach innen richten. Bei Wilber und bei Laloux bekommt die Stufe Grün keine guten Noten, was aus der Perspektive von Loevinger so nicht berechtigt ist. Aus Sicht der Organisationsentwicklung sind z.B. Aspekte wie Kreativität, Diversity, visionäre Kraft, Sinnorientierung – alles Stärken der Stufe 7 - von grosser Bedeutung.

Second Tier nach SD beginnt auf der Stufe 7 – dies entspricht der Stufe 8 bei Loevinger. Das obige Modell zeigt die Verwirrung schon auf den ersten Blick: während SD diese Stufe auf der Ich-Seite verortet, gehört sie gemäss Loevinger auf die Wir-Seite.

Werte-Mem Orientierung versus Struktur-Orientierung

Der grosse Vorteil der Werte-Mem-Orientierung besteht in der Einfachheit und Verständlichkeit. Es ist zudem sofort ersichtlich, dass das Werte-Mem sowohl für den einzelnen Menschen, ein ganzes Team, eine Organisation oder sogar eine ganze Nation relevant sein können. Ob man sich mit einem Wert identifiziert oder nicht, ist ebenfalls sehr rasch klar. In der Organisationsentwicklung kann man mit Werten sehr schnell viel Energie mobilisieren.

Die Nachteile der Werte-Mems:

- Viele Menschen haben die Tendenz sich für Werte zu begeistern, die sie unter Druck selber nicht zu halten in der Lage sind.
- Alle Forschungen, die auf dem Modell von Loevinger aufbauen zeigen, dass es zwar in jeder Stufe gewisse Wertepräferenzen gibt, dass diese Werte aber zu wenig genau trennen. Eine ökologische Werthaltung beispielsweise wird in der relativierenden Stufe am meisten anzutreffen sein. Es gibt aber auch Menschen, die eine ökologische Werthaltung bereits auf früheren Stufen vertreten. Gleichzeitig ist es möglich in der relativierenden Stufe *keine* ökologische Werthaltung zu haben.

Die strukturorientierten Modelle haben den Vorteil, dass sie sich auf die Entwicklung von «Fähigkeiten» fokussieren. In der Organisationsentwicklung können diese Fähigkeiten sehr gezielt fordern und fördern, was sehr nachhaltige Entwicklungen ermöglicht.

Der erste Nachteil der strukturorientierten Modelle liegt in ihrer Komplexität. Die Entwicklung der menschlichen Psyche ist ein komplexer Vorgang, der sich einem nicht so leicht erschließt.

Der zweite Nachteil liegt bisher in der Zentrierung der Forschung auf das Individuum.

In der Praxis kann sich eine kluge Kombination beider Ansätze darum durchaus bewähren.

Literaturverzeichnis

- [1] «Wikipedia,» [Online]. Available: <https://de.wikipedia.org/wiki/Entwicklungspsychologie>.
- [2] R. Kegan, Die Entwicklungsstufen des Selbst: Fortschritte und Krisen im menschlichen Leben, München: Kindt, 1994.
- [3] D. Garz, Sozialpsychologische Entwicklungstheorien. Von Mead, Piaget und Kohlberg bis zur Gegenwart., Wiesbaden: VS-Verlage, 2008.
- [4] G. Kneer und A. Nassehi, Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme, München: Wilhelm Finke Verlag, 2000.
- [5] N. Elias, Über den Prozess der Zivilisation . Soziogenetische und psychogenetische Untersuchungen. Erster Band. Wandlung des Verhaltens in der wltlichen Oberschicht des Abendlandes, Amsterdam: suhrkamp taschenbuch wissenschaft, 2017.
- [6] T. Binder, Ich-Entwicklung für effektives Beraten, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2016.
- [7] A. Flammer, Entwicklungstheorien. Psychologische Theorien der menschlichen Entwicklung., Bern: Huber, 2009.
- [8] L. Kohlberg, Die Psychologie der Moralentwicklung, Berlin: Suhrkamp, 1996.

- [9] B. Torbert, Action Inquiry. The Secret of Timely and Transforming Leadership, San Francisco: Berrett-Koehle, 2004.
- [10] B. Joiner und . S. Josephs, Leadership Agility. Five Levels of Mastery for Anticipating und Initiating Change, San Francisco: Jossey Bass, 2007.
- [11] B. KÜchler und G. Klein , Stufenentwicklung. Zukunft gestalten mit neuem Wahrnehmen, Denken und Handeln, Hamburg: Tredition, 2020.
- [12] R. Krumm und B. Parstorfer, Clare W. Graves: SEIN LEBEN, SEIN WERK: Die Theorie menschlicher Entwicklung, Haiger: WerdeWelt, 2014.
- [13] «Wikipedia,» [Online]. Available: https://en.wikipedia.org/wiki/Clare_W._Graves. [Zugriff am 27 07 2020].
- [14] D. E. Beck und C. Cowan, Spiral Dynamics - Leadership, Werte und Wandel: Eine Landkarte für Business und Gesellschaft im 21. Jahrhundert, Bielefeld: Kamphausen, 2007.
- [15] «Wikipedia,» [Online]. Available: https://de.wikipedia.org/wiki/Spiral_Dynamics. [Zugriff am 27 08 2020].
- [16] K. Wilber, Gnazheitlich Handeln. Eine integral Vision für Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Spirituatlität, Freiamt: Arbor, 2001.
- [17] L. Frederic, Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, München: Franz Vahlen, 2014.
- [18] S. Cook-Greuter, «Selbstentwicklung: 9 Stufen zunehmenden Erfassens,» [Online]. Available: <http://www.cook-greuter.com/Stufen%20der%20Selbst-Entwicklung%2010.06.08%20-%20A4-2.pdf>. [Zugriff am 28 08 2020].
- [19] K. Bleicher, Das Konzept integriertes Management. Visionen - Missionen - Programme, Frankfurt : Campus, 1999.
- [20] B. KÜchler und G. Klein, Stufenentwicklung in der Praxis. Evolutionäre Entwicklung von Menschen und Organisationen., Norderstedt: BOD, 2021.