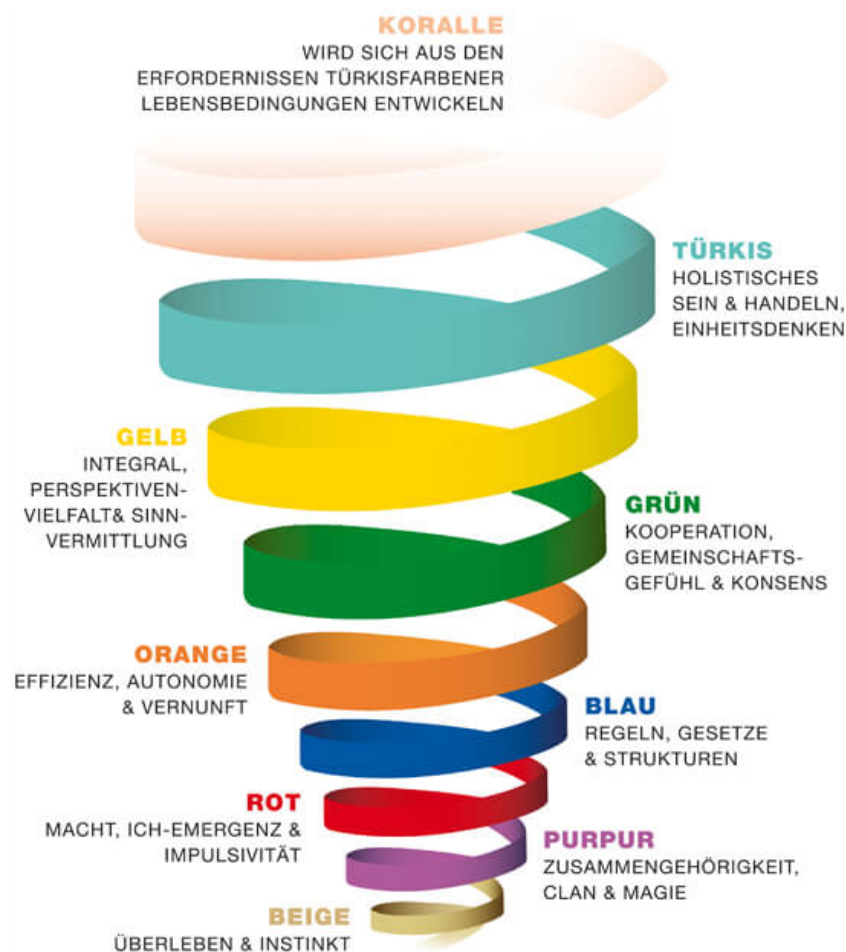


Einführung in die Bewusstseinssebenen nach Spiral Dynamics

Denk- und Handlungsweisen von Menschen, Unternehmen und Nationen verstehen, in ihren Kontext einordnen sowie weiterentwickeln können



Inhaltsübersicht

1. Einstieg ins Thema.....	3
2. Maslows Bedürfnispyramide als Ausgangspunkt.....	3
3. Exkurs zu «Werte» und wie diese unser Verhalten bestimmen.....	4
4. Entwicklung durch Wechselbeziehung zwischen Mensch und Umwelt.....	4
5. Übersicht der Bewusstseinssebenen.....	6
6. Beschreibung der einzelnen Bewusstseinssebenen.....	9
6.1 Beige – eigenes Überleben sichern.....	9
6.2 Purpur – mysteriöse Kräfte bezwingen.....	9
6.3 Rot – ich und meine Macht.....	11
6.4 Blau – Gerechtigkeit und Ordnung.....	12
6.5 Orange – work hard, play hard.....	13
6.6 Grün – gemeinsam schaffen wir es.....	15
6.7 Gelb – die Welt steckt voller Optionen.....	16
6.8 Türkis (und Koralle) – globale Probleme erfordern ein Umdenken.....	17
7. Einsatzmöglichkeiten von Spiral Dynamics.....	18
8. Beurteilung des Entwicklungspotenzials.....	20
9. Ableitung von Veränderungsstrategien.....	21
10. Einen Blick auf sich selbst zum Schluss.....	23
11. Weiterführende Literatur.....	23

1. Einstieg ins Thema

Das von Clare W. Graves auf Basis der Entwicklungspsychologie und empirischen Beobachtungen entdeckte und durch Don Beck sowie Chris Cowan weiterentwickelte Modell **beschreibt die Bewusstseinsentwicklung** von Individuen, Unternehmungen und Organisationen ebenso wie von Gesellschaften. Gemäss diesem Modell durchläuft der Mensch im Lauf seines individuellen Lebens wie auch im Lauf der Menschheitsgeschichte – als Reaktion auf eine sich verändernde Umwelt – verschiedene Bewusstseinssebenen, **die in Form einer Spirale aufeinander aufbauen**. Die jeweilige Bewusstseinssebene und das damit verbundene Denken, Fühlen und Handeln ist die Antwort auf die jeweils existenziellen Herausforderungen des Menschen. Gleichzeitig stellt diese Ebene eine Weiterentwicklung der vorangehenden Bewusstseinssebenen dar und kompensiert deren «Nebenwirkungen».

Die vorliegende Zusammenfassung soll den **Einstieg in die Welt von Graves, Beck und Cowan erleichtern**. Als Grundlage wurde die in Kapitel 11 genannte Literatur verwendet. Für ein weiteres Eintauchen in Spiral Dynamics kann besonders das Buch von Bär-Sieber, Krumm und Wiehle empfohlen werden, welches das Graves Modell auf den Unternehmenskontext überträgt. Weiter spannend ist die Zusammenstellung durch One-Mind, die Bezug nimmt zum aktuellen Weltgeschehen. Die Zusammenfassung selbst deckt folgende Inhalte ab: Im nächsten Kapitel 2 wird die Entstehungsgeschichte von Spiral Dynamics mit Maslows Bedürfnispyramide als Ausgangspunkt beschrieben. Da die Bewusstseinssebenen für ein jeweiliges Weltbild und entsprechende Werte stehen, folgt in Kapitel 3 ein Exkurs, was Werte sind und wie diese entstehen. In Kapitel 4 werden die Kernaspekte des Modells beschrieben wie z.B. die Wechselbeziehung zwischen Mensch und Umwelt, die zu den Wertehierarchien und der Bewusstseinsentwicklung führen. Kapitel **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** zeigt die Bewusstseinssebenen im Überblick und ab Kapitel 6 werden die einzelnen Ebenen der Reihe nach vorgestellt. Danach geht es um die Anwendung von Spiral Dynamics: In Kapitel 7 werden zwei Analyseinstrumente zur Identifikation der Bewusstseinssebenen von Teams, Organisation und Unternehmen vorgestellt. In Kapitel 8 geht es um die Beurteilung des Entwicklungspotenzials eines Systems, d.h. wie gut sind die Voraussetzungen für einen Sprung auf die nachfolgende Entwicklungsebene. Kapitel 9 beschreibt abschliessend mögliche Veränderungsstrategien. Die vorliegende Einführung schliesst mit einem Blick auf sich selbst und das eigene Bewusstsein (Kapitel 10) und mit den bereits erwähnten Literaturhinweisen (Kapitel 11).

2. Maslows Bedürfnispyramide als Ausgangspunkt

Im Rahmen seiner Lehrtätigkeit wurde Graves von Studenten gefragt, welches der unterschiedlichen Werte- und Persönlichkeitsmodelle das richtige und beste sei. Das war für ihn ab den 1950er Jahren Auslöser für eigene Forschung. Die Bedürfnispyramide von Maslow war für Graves dabei Ausgangspunkt (vgl. Abbildung 1). Gemäss Maslow entwickelt sich ein Mensch erst dann weiter, **wenn gewisse Bedürfnisse gestillt sind**: So müssen z.B. zuerst die physiologischen Grundbedürfnisse wie Hunger, Durst, Schlaf und Sexualität befriedigt sein (Stufe 1), bevor es um die Befriedigung der Sicherheitsbedürfnisse, also Geborgenheit und Schutz der Person, geht (Stufe 2). Für Graves waren diese Entwicklungsstufen und die Unterscheidung in Defizitbedürfnisse (Stufen 1 bis 3) sowie Wachstumsbedürfnisse (Stufen 4 und 5) zu starr und unflexibel. Graves glaubte, dass gerade die höheren Entwicklungsstufen auf sehr unterschiedliche Weise gelebt werden können.

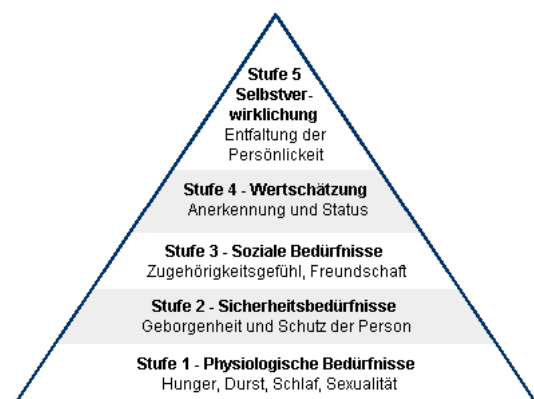


Abbildung 1: Maslows Bedürfnispyramide

Die Auswertung seiner empirischen Beobachtungen bestätigte Graves seine Vermutung. Die Form der Bedürfnisbefriedigung der obersten drei Ebenen (soziale Bedürfnisse, Wertschätzung und Selbstverwirklichung) ist **je nach Wertesystem** des Menschen und der Gesellschaft, in welchem der Mensch lebt, **unterschiedlich**. Basierend auf dieser Erkenntnis forschte Graves sein gesamtes Leben lang weiter und suchte nach den Gesetzmässigkeiten, nach welchen ein Mensch oder Gruppen ihr Wertesystem verändern. Schlüsselerkenntnis ist und bleibt, dass die jeweiligen Werte und Denkweisen die **Antwort sind auf das umliegende soziale System**.

und die damit verbundenen Problemstellungen. Krankheitsbedingt konnte Graves seine Arbeit nicht beenden. Cowan und Beck trugen seine Erkenntnisse nach Graves Tod 1986 zusammen und veröffentlichten das resultierende Modell erstmals 1996 unter dem Namen «Spiral Dynamics».

3. Exkurs zu «Werte» und wie diese unser Verhalten bestimmen

Wie soeben genannt sind Werte resp. eine bestimmte Weltansicht, die Graves verschiedenen Bewusstseins-ebenen zugeordnet hat, die Antwort auf das umliegende soziale System. Graves wie auch Cowan und Beck sprechen in diesem Kontext von einem **(Werte)Mem**, der die für eine Bewusstseins-ebene typischen Werte, Denk- und Verhaltensweisen bezeichnet. Solche Werte sind Überzeugungen. Sie sind abstrakt und jeder hat deshalb ein leicht anderes Verständnis davon, z.B. was Ehrlichkeit konkret bedeutet. Die einzelnen Werte sind individuell unterschiedlich wichtig, woraus sich die Wertehierarchie ergibt, z.B. Gerechtigkeit ist wichtiger als Erfolg, Liebe ist wichtiger als Gesundheit etc. Werte sind weitgehend unbewusst resp. wir denken selten über diese nach. Werte entscheiden, was man glaubt, was man als wahr betrachtet, was man gut oder schlecht findet, was man tut oder nicht tut und welche Prioritäten im Leben gesetzt werden. Damit sind Werte **im wahrsten Sinne des Wortes wertend**.

Werte werden im Lauf der menschlichen Entwicklung geprägt. Der Soziologe Morris Massey unterscheidet diesbezüglich die Prägeperiode (Geburt bis 7. Lebensjahr), die Modellierungsperiode (8. bis 13. Lebensjahr) und die Sozialisationsperiode (14. bis 21. Lebensjahr). Somit sind besonders die ersten Lebensjahre für unsere Wertvorstellungen und die Wertehierarchie bedeutsam. Aber auch nach dem 21. Lebensjahr verändern sich Wertverständnis und Wertehierarchie, z.B. durch **einschneidende Veränderungen** in unserem Umfeld und durch Veränderungen in Zusammenhang mit unserer Lebensphase. Mit dem Einstieg ins Berufsleben werden z.B. Werte wie Freizeit und Freundschaft häufig beruflichem Erfolg untergeordnet. Mit der Geburt eines Kindes gewinnt z.B. der Wert Familie auf Kosten des beruflichen Erfolgs an Bedeutung. Menschen verändern ihre Werte und Wertehierarchien also abhängig ihrer (Lebens)Rolle resp. abhängig von Veränderungen in der Umwelt. Für Graves beschreibt dies die **Wechselbeziehung zwischen Mensch und Umwelt**, die zu einer Weiterentwicklung der Bewusstseins-ebenen eines Individuums und damit auch von Unternehmen und Organisationen sowie der Gesellschaft führt.

4. Entwicklung durch Wechselbeziehung zwischen Mensch und Umwelt

Die von Graves entdeckte Wechselbeziehung zwischen Mensch und Umwelt lässt sich wie folgt beschreiben: Der Mensch reagiert auf die jeweiligen Lebensumstände und die damit verbundenen Herausforderungen mit Lösungsstrategien und Anpassungsmechanismen (**Coping-Mechanismus**). Dadurch verändert die Umwelt den Menschen. Der Mensch verändert durch seine Reaktionen seinerseits wiederum die Umwelt, da durch sein Verhalten andere Lebensumstände und neue Herausforderungen resultieren. Auf der Ebene der Persönlichkeit führt diese Wechselwirkung damit zu **Wert- resp. Bewusstseinsveränderungen**, die sich auf Unternehmen und Organisationen sowie auf die Gesellschaft auswirken. Über die Zeit hat sich durch diese Wechselwirkung die Menschheit weiterentwickelt und gelernt, mit einer zunehmend komplexen Umwelt umzugehen.

Graves fasst die resultierenden Wertehierarchien resp. die damit verbundenen Denk- und Verhaltensweisen zu Ebenen zusammen. Nach ihm integriert jede nachfolgende Bewusstseins-ebene, d.h. jeder Wertemem, die Werte und Erfahrungen der vorangehenden Ebene, weshalb man von einem **Zwiebelsystem** sprechen kann. Das Vorangehende bleibt bestehen, aber die Wichtigkeit der einzelnen Werte verschiebt sich und neue Werte können dazukommen. Eine solche Weiterentwicklung kommt einem (oft schmerzhaften) Quantensprung gleich, welche den Menschen, Unternehmen und Organisationen sowie die Gesellschaft in einen neuen Zustand überführen. Dabei kann keine Ebene übersprungen werden, sondern es braucht diese kontinuierliche Weiterentwicklung von einer Bewusstseins-ebene zur nächsten.

Graves stellt diese sequentiell aufeinander aufbauende Weiterentwicklung in Form einer nach oben breiter werdenden **Spirale** dar (vgl. Abbildung 2), woraus sich die Bezeichnung «Spiral Dynamics» ableitet. Diese Spirale steht für das Wertesystem der Menschen resp. die Umwelt und die damit verbundenen Herausforderungen. Beide Stränge sind miteinander verwoben und beeinflussen sich gegenseitig. Das Modell ist dabei nach oben offen und es können weitere Ebenen dazukommen. Graves ging seinerzeit von sieben Ebenen aus, Beck und Cowan fügten eine achte Ebene hinzu und aktuell zeichnet sich eine neue, neunte Ebene ab.

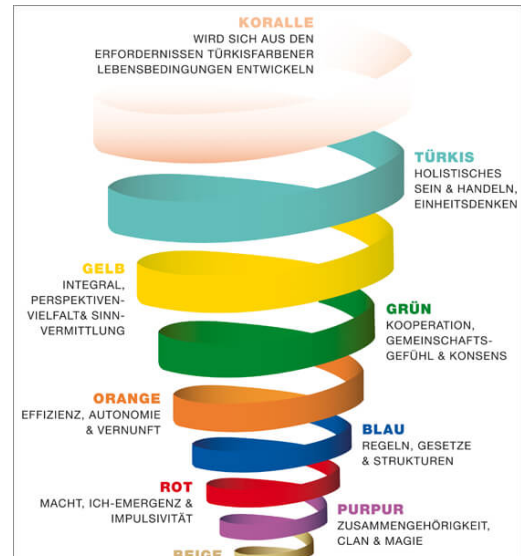


Abbildung 2: Bewusstseinssebenen als Spirale

Ein Wechsel von einer Bewusstseinssebene zur nächsten – so Beck und Cowan – gleicht dem **Bewegungsmuster von Wellen** am Strand. Jede Ebene hat ihre aufsteigende Phase, in der sie die Umwelt erkundet. Zugleich überlagert sie die zurückweichenden Wellen vorhergehender und nun verblassender Systeme. Zuweilen kommt es zu einer Störung durch miteinander konkurrenzierender Bewusstseinssebenen, welche die Entwicklung verlangsamen oder sogar zurückwerfen. Zu anderen Zeiten verstärken sich Bewusstseinssebenen gegenseitig, so dass sie die Entwicklung beschleunigen. Bewusstseinssebenen werden deshalb in drei Phasen gegliedert: Eine **Eingangsphase**,

wenn sich ein neues Bewusstsein aufbaut. Eine **Höhepunktphase** als Zeitraum anscheinender Stabilität, wenn Verhalten und Umwelt übereinstimmen. Eine **Ausgangsphase**, in der das System aus dem Gleichgewicht fällt, da kompliziertere Probleme die vorhandenen Fähigkeiten übersteigen. Die Bewusstseinssebenen sind somit in sich selbst ein Prozess, was ein Hinweis auf die vielschichtige Dynamik der Spirale ist.

Die Bewusstseinssebenen alternieren zwischen einem Ich- und einem Wir-Bezug. Menschen der Ebenen Beige, Rot, Orange und Gelb (warme Farben) sind stark auf sich selbst bezogen und haben das eigene Wohlergehen, die persönliche Weiterentwicklung, das Ausleben der eigenen Macht im Fokus. Auf den Ebenen Purpur, Blau, Grün und Türkis (kühle Farben) wird das Wohl der Gruppe, zu welcher man gehört, als wichtiger als die eigenen Interessen betrachtet. Es geht um Zugehörigkeit, Loyalität und Konsens.

Die einzelnen Ebenen können zu zwei grossen Bewusstseinsgruppen zusammengefasst werden. Im **ersten «Tier»** (Beige bis Grün) agiert ein Mensch vorwiegend aus seiner Ebene heraus. Er empfindet seine Ebene als die einzig wahre und alle anderen Wertehierarchien und Ebenen werden abgelehnt. Im **zweiten Tier** (ab Gelb) ist ein Mensch fähig, die Vorteile der vorangehenden Ebenen zu erkennen. Damit beginnt die Fähigkeit, die Denk- und Verhaltensweisen der früheren Ebenen zu integrieren und so auszugestalten, dass sie zur jeweiligen Situation passen. Die Themen des ersten Tier wiederholen sich im zweiten Tier. Bei Beige (1. Ebene des 1. Tier) geht es um die Fähigkeiten zum Überleben, bei Gelb (1. Ebene des 2. Tier) um die Fähigkeit, in einer komplexen Welt zu überleben. Bei Purpur (2. Ebene des ersten Tier) geht es um den Glauben an Götter und Geister, bei Türkis (2. Ebene des 2. Tier) um den Glauben, dass alles zusammenhängt und es ein grosses Ganzes gibt.

Zu jeder Bewusstseinssebene gibt es eine **gesunde** und eine **ungesunde Ausprägung**. Eine Ebene entsteht zunächst als optimale Reaktion auf veränderte Rahmenbedingungen. Verändert sich die Umwelt erneut und ist der Mensch resp. die Gesellschaft noch nicht für eine erneute Anpassung bereit oder fällt der Mensch resp. die Gesellschaft stressbedingt in eine frühere Bewusstseinssebene zurück, können ungesunde Ausprägungen entstehen (z.B. gesunde staatliche Ordnung vs. ungesunde Bürokratie). Daraus wird auch klar, dass keine Bewusstseinssebene besser oder schlechter ist. Die jeweilige Wertehierarchie und das damit verbundene Verhalten sind für die jeweilige Umwelt angemessener oder weniger angemessen. Spiral Dynamics beschreibt somit nicht, wie Menschen, Unternehmen und Organisationen sowie eine Gesellschaft sind. Das Modell gibt lediglich Aufschluss darüber, wie Menschen bzw. Systeme denken und handeln und welche Dynamik daraus resultiert.

5. Übersicht der Bewusstseinssebenen

Bevor detaillierter auf die einzelnen Bewusstseinssebenen eingegangen wird, sollen diese zunächst in einer Übersicht dargestellt werden. Ziel dieser Zusammenstellung ist es, die Wechselwirkung zwischen Umwelt und Reaktionen des Menschen sowie die resultierende Dynamik innerhalb und zwischen den Bewusstseinssebenen aufzuzeigen. Dazu wird je Mem die **Bedeutung seiner Farbe** erklärt. Die Ebene wird **zeitgeschichtlich eingeordnet**. Die **Herausforderungen** dieser Zeitepoche und die **resultierenden Reaktionen** werden beschrieben. Die mit dieser Bewusstseinssebene assoziierten **Organisationsformen** werden benannt. Es wird auf die **Schattenseiten** der Ebene ebenso wie auf die **Auslöser für eine Weiterentwicklung** eingegangen. Weiter wird die **heutige Präsenz** der Bewusstseinssebenen in der Bevölkerung und in Machtpositionen genannt. Damit entsteht die Grundlage, um in den nachfolgenden Kapiteln noch weiter in die einzelnen Ebenen einzutauschen.

Wertemem	Farbbedeutung	Zeitgeschichtliche Einordnung	Herausforderung	Reaktion	Organisationsform	Schattenseite / Auslöser für Weiterentwicklung	Heutige Präsenz
 Beige	Savanne	Circa 100'000 vor Christus	Angst vor Verhungern und «Gefressen-Werden»	Sicherung des eigenen Überlebens durch Befriedigung der unmittelbaren Bedürfnisse wie Hunger, Durst, Schlaf und Fortpflanzung (Ich-Bezug)	Lockere Verbände Tagelöhner ohne soziale Absicherung	Brutalität, Überleben auf Kosten anderer / Gefühle von Heimatlosigkeit, Unterlegenheit gegenüber organisierten Gruppen	0.1% der Bevölkerung 0.0% an der Macht
 Purpur	Königliche Farbe von Stammeshäuptlingen und Monarchen	Circa 50'000 vor Christus	Angst vor Ausschluss aus Gemeinschaft und davor, Missgunst der Geister auf sich zu ziehen	Zusammenschluss zu Sippen mit Oberhaupt, erster Ackerbau, Rituale und Traditionen (Opfergaben, Regentanz etc.), um Götter milde zu stimmen (Wir-Bezug)	Stammesähnliche kreisförmige Gruppen Patriarchalisch geführte (Familien)Unternehmen	Selbstaufgabe, Ausbeutung / erwachendes Ego, Erkennen, dass Stammesoberhaupt auch keinen unbeschränkten Schutz bietet, Wirkungslosigkeit von Ritualen	10% der Bevölkerung 1% an der Macht
 Rot	Heissblütige Emotionen, Feuer in den Augen	Circa 7'000 vor Christus	Angst vor Ohnmacht und Ausbeutung	Macht über sich selbst und andere (zurück) erkämpfen und verteidigen (Ich-Bezug)	Lose Gruppen und Banden, Position des Oberhaupts ist aber nie sicher, da Gruppenmitglieder Position jederzeit in Frage stellen können Mafia, Drogenkartelle, terroristische Organisationen Strukturvertriebe mit Schneeballprinzip, Unternehmen mit Akkordlohn, Task-Forces, die Problem schnell beheben sollen	Unterdrückung, zwanghafte Unterwerfung, Ausbeutung / Feststellung, dass Heldentum nur wenigen einen Platz an der Sonne bietet, Beziehungen, die durch Intrigen und Misstrauen geprägt sind	20% der Bevölkerung 5% an der Macht

Wertemem	Farbbedeutung	Zeitgeschichtliche Einordnung	Herausforderung	Reaktion	Organisationsform	Schattenseite / Auslöser für Weiterentwicklung	Heutige Präsenz
 Blau	Himmel der Gläubigen	Circa 3'000 vor Christus	Angst vor Bruch der Gesetze und Regeln mit Bestrafung durch Autorität und Ausschluss aus Gemeinschaft	Überwindung des Rechts des Stärkeren durch Regeln und Tugenden, Orientierung an einer (göttlichen) höheren Macht, die Gutes belohnt und Schlechtes bestraft (Wir-Bezug)	Verwaltungen und Bildungseinrichtungen Konservativ funktional aufgestellte Unternehmen Militär demokratischer Staaten Katholische Kirche	Inflexibilität, Starrheit, Bürokratie / Erschütterung des Glaubens auf vielen Ebenen wie Zweifel an göttlicher Gerechtigkeit, Einschränkung der Wissenschaft durch Dogmen (Galilei und Erde als Kugel)	40% der Bevölkerung 30% an der Macht
 Orange	Strahlende Energie des Stahls in einem Hochofen	17. Jahrhundert nach Christus	Angst vor Autonomieverlust, eigene Bedürfnisse nicht erfüllen zu können, sich nicht zu verwirklichen	Leistung zeigen, Verfolgen des eigenen Erfolgs, Möglichkeiten nutzen, um eigenes Leben zu verbessern (Ich-Bezug)	Marktführer in Fertigungsindustrie und Dienstleistungssektor Unternehmen mit stark ausgeprägtem Produktmanagement und aus Umfeld von Industrie 4.0	Finanzcrashes, Bankenkrise, Verknappung der Rohstoffe, Umweltverschmutzung, Sinnleere des Lebens, die mit Konsum und Drogen kompensiert wird / kapitalistische Nebenwirkungen, Sehnsucht nach Beziehungen und Wärme	30% der Bevölkerung 50% an der Macht
 Grün	Grüne Politik, Wälder und Umweltbewusstsein	Circa 1850 nach Christus	Angst vor gesellschaftlicher Ablehnung, vor einem Leben ohne Liebe	Leben von Empathie, Nächstenliebe und Herzenswärme, Aufbau von Gemeinschaften außerhalb der Familie, sich selbst zurücknehmen im Interesse aller, Übernahme von Verantwortung für andere (Wir-Bezug)	WWF, Greenpeace, SOS-Kinderdörfer Parteien, welche Umweltanliegen vertreten Innovative Unternehmen in Automobil- und Fertigungsindustrie, Dienstleistungsunternehmen, die Kompetenzpools eingeführt haben Multifunktionale Projektteams, agile Teams	Endlose Verfahrensdiskussionen und Unfähigkeit, Entscheidungen zu treffen, Verdrängung eigener Wünsche und Bedürfnisse, politische Korrektheit und Nichtansprechen von Konflikten / Müdigkeit im Kampf um Konsens, von Gemeinschaft abweichende Interessen, Gefühle und Bedürfnisse	10% der Bevölkerung 15% an der Macht
 Gelb	Sonnenenergie und alternative Technologien	Circa 1950 nach Christus	Eigene Authentizität nicht einbüßen	Denken in Systemen, Zusammenarbeiten und Wissen teilen und trotzdem unabhängig bleiben, Handeln an Höherem wie ökologischem Denken orientieren (Ich-Bezug)	Digitale Nomaden Wissens- und Unternehmensnetzwerke	Abspaltung, Distanz, (Wissens)Überlastung / Erkenntnis, dass Wissen Realität nur begrenzt abbildet und es um das eigene Erleben und das eigene Bewusstsein geht	1% der Bevölkerung 5% an der Macht

Wertemem	Farbbedeutung	Zeitgeschichtliche Einordnung	Herausforderung	Reaktion	Organisationsform	Schattenseite / Auslöser für Weiterentwicklung	Heutige Präsenz
 Türkis	Farbe der Ozeane und der Erde, wenn man diese vom Weltraum aus sieht	Circa 1970 nach Christus	Sich von distanzierter, unbeteiligter Analyse der Welt über das Denken lösen	Leben und Handeln aus einer globalen Perspektive heraus, Eintauchen in Erleben und (schöpferisches) Sein, im Kontext einer gemeinsamen Welt denken, planen und handeln (Wir-Bezug)	Buddhismus und Yoga Unternehmensnetzwerke	Überlastung durch Vielperspektivität / Selbst bleibt auf der Strecke	0.1% der Bevölkerung 1% an der Macht
Koralle	Leben auf dem Meeresgrund	Noch nicht definiert	Sich nicht mehr für ganze Menschheit verantwortlich fühlen	Rückbesinnung auf gesunden Egoismus im Wirken für das grosse Ganze (Ich-Bezug)	Unbekannt	Unbekannt	Fehlt

6. Beschreibung der einzelnen Bewusstseinssebenen

Der einzelne Mem steht wie erwähnt für eine spezifische Weltansicht, für eine Wertehierarchie und ein damit verbundenes Denken, Fühlen und Handeln als Reaktion auf eine Umwelt und deren Herausforderungen. Auf genau diese Herausforderungen und die resultierenden Reaktionen soll nachstehend eingegangen werden. Dazu wird zunächst der **Auslöser für die Entstehung** der jeweiligen Bewusstseinssebene genannt, die Ebene **zeitgeschichtlich** eingeordnet und es werden die **Herausforderungen und damit verbundenen Ängste** skizziert. Darauf basierend werden die **Reaktionen** beschrieben, zuerst generell und dann bezogen auf den Unternehmenskontext. Eine solche Beschreibung schließt jeweils mit einem Blick auf die **Auslöser für eine erneute Weiterentwicklung**.

6.1 Beige – eigenes Überleben sichern

Auf der Ebene Beige geht es um die Absicherung des eigenen Überlebens (Ich-Bezug). Ganz im Sinn Darwins überlebt der Stärkste, was in ungesunder Form zu Brutalität und einem Überlebenskampf auf Kosten anderer führen kann. Zeitgeschichtlich wird dieser Mem circa 100'000 vor Christus und somit den **Anfängen des menschlichen Zusammenlebens** zugeordnet. Primäre Herausforderung zu diesem Zeitpunkt ist es, nicht gefressen zu werden oder der Witterung zum Opfer zu fallen sowie ausreichend Nahrung zu finden. Die Menschen auf dieser Bewusstseinssebene leben **von der Hand in den Mund**, alleine oder in Überlebensgruppen (vgl. Abbildung 3). Man kennt weder Sesshaftigkeit noch Feldwirtschaft und das Verhalten hat seinen Auslöser in direkter Bedrohung oder in unmittelbaren Bedürfnissen wie Hunger, Durst, Schlaf und Fortpflanzung. Erste soziale Bindungen werden zwar eingegangen und erleichtern das Überleben, diese sind jedoch lose und überlebensorientiert.

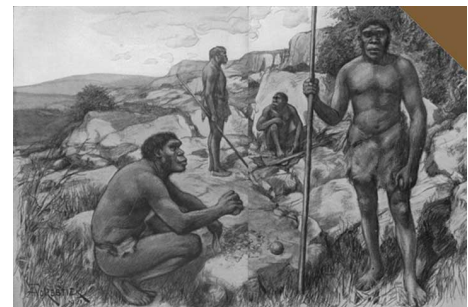


Abbildung 3: Nomadische Menschen in losen Gruppen als Beispiel für Beige

Heute findet sich Beige als Bewusstseinssebene nur noch sehr selten. **Naturstämme**, welche in Familiengruppen ohne Besitz und ohne Feldwirtschaft leben, sind ein Beispiel. Jeder ist sein eigener Herr, niemand besitzt mehr als der andere. Im Unternehmenskontext können **Tagelöhner ohne soziale Absicherung** als Beispiel genannt werden, wie sie in Schwellenländern wie Asien, Afrika und Südamerika noch zu finden sind. Weiter zeigt sich Beige bei Eintritt von Naturkatastrophen und **Notsituationen**, wenn es um das eigene Überleben geht. Unternehmen bilden sich in dieser Bewusstseinssebene noch nicht.

Auslöser für eine Weiterentwicklung dieser Bewusstseinssebene und die Entstehung von Purpur sind Gefühle von **Heimatlosigkeit**, soziale Konflikte durch erste Besitzansprüche, Ressourcenknappheit sowie Unterlegenheit gegenüber organisierten Gruppen.

6.2 Purpur – mysteriöse Kräfte bezwingen

Auf der Ebene von Purpur bilden sich erste soziale Systeme aus und man begegnet den Anforderungen der Umwelt gemeinsam (Wir-Bezug). Zeitgeschichtlich wird dieser Mem circa 50'000 vor Christus zugeordnet, als **Sippen und Clans** sowie **erster Ackerbau** entstanden. Häufig denkt man bei Purpur auch an die Kultur der amerikanischen Indianer, die sich tief mit Mutter Natur, den Geistern, ihrem Stamm und ihren Ahnen verbunden fühlten (vgl. Abbildung 4). Primäre Herausforderungen zu diesem Zeitpunkt sind einen Platz in der Gruppe zu finden resp. nicht aus der Gemeinschaft ausgeschlossen zu werden, Heimat- und Beziehungslosigkeit zu vermeiden, den guten Geistern zu gefallen resp. nicht den Zorn der bösen Geister auf sich zu ziehen. Die Menschen auf dieser Bewusstseinssebene haben die **Vorteile des Zusammenlebens** erkannt und dies nicht nur aus materieller Sicht, sondern vor allem für das soziale



Abbildung 4: Indianische Stämme und ihre Lebensweise als Beispiel für Purpur

Gemeinwohl. Gemeinsam können die klimatischen Einflüsse, feindliche Angriffe und mögliche Nahrungsknappheit besser bewältigt werden. Erste Züge von Sesshaftigkeit sind zu erkennen, Felder werden bewirtschaftet und die Jagd gepflegt, um die eigene Existenz abzusichern. Die Umwelt resp. ihre Einflüsse wie Naturkräfte, Krankheiten etc. werden anhand von Geistern erklärt. Mittels Ritualen (Opfergaben, Regentanz etc.) sollen diese milde gestimmt werden. Entsprechend grossen Stellenwert haben Rituale und Traditionen.

In der Sippe gibt es meist ein **Oberhaupt**, einen Patriarchen resp. eine Matriarchin, dessen / deren Nachfolge sich durch als gegeben hingenommene Regeln ergibt (z.B. Nachfolge innerhalb der Familie, auf Basis (magischer) Fähigkeiten und Weisheit). Dieses Oberhaupt trägt die Verantwortung für das Wohlergehen der gesamten Gruppe. Bei Entscheidungen fragt dieser / diese die Mitglieder um ihre Meinung, hört sie ernsthaft an und Konsensbildung hat eine hohe Wichtigkeit. Die Entscheidung liegt jedoch beim Oberhaupt.

Die Rolle des Einzelnen in einer solchen Gruppe ergibt sich aus der Zugehörigkeit zu dieser Gemeinschaft und die klassischen Rollenbilder von Mann und Frau haben ihren Ursprung auf dieser Bewusstseinssebene. Ein Ausbrechen aus einer solchen Rolle ist undenkbar, **da man für den Stamm lebt** resp. ein Ausschluss einer Existenzbedrohung gleichkommt. Dadurch ist diese Bewusstseinssebene geprägt durch Folgsamkeit und Unterordnung. Genau diese starke Unterordnung, welche bis zur Selbstaufgabe oder Ausbeutung gehen kann, stellt die Schattenseite dieser Bewusstseinssebene dar.¹

Heute findet sich Purpur als Bewusstseinssebene bei **indigenen Stämmen und Naturvölkern**, die ein Leben in Einklang mit der Natur und in enger Stammesbindung führen. Bezogen auf die Unternehmenswelt sind **patriarchalisch geführte Familienunternehmen** ein gutes Beispiel. Ein purpurnes Unternehmen kann wie folgt beschrieben werden

- Rahmenbedingungen und Geschäftsmodell: Verkäufermarkt mit stabilem und planbarem Absatz, Herstellung einfacher Produkte mit geringem Innovationsbedarf und einem hohen Grad an Selbstfertigung, Unternehmen meist im Besitz von Einzelpersonen oder Familienbetriebe, Anzahl Mitarbeitende und Umsatz eher klein, Endkunden sind meist Einzelkunden, Lieferanten meist Einzelpersonen oder sehr kleine Unternehmen, lokaler und regionaler Markt spielen eine grosse Rolle.
- Gelebte Werte: Patriarchische Prägung, Harmonie und Einklang mit Umwelt, Geschäftsführung und Kollegen erwarten von Mitarbeitenden hundertprozentige Treue zur Organisation bis hin zur Aufopferung.
- Strategie: Unternehmen stark durch Vision des Patriarchen geprägt, wobei es weder ausformulierte Strategie noch definierte Massnahmen zu deren Umsetzung gibt, Unternehmensziele sind Sicherheit der Mitarbeitenden und Absicherung der Grundbedürfnisse, was so selbstverständlich ist, dass dies nicht niedergeschrieben werden muss, besonderes Wachstum oder Vormachtstellung im Markt wird nicht angestrebt, der Status Quo soll gehalten werden.
- Struktur: Zweistufige Hierarchie mit Führungspersönlichkeit an der Spitze und Mitarbeitende auf zweiter Hierarchiestufe, Mitarbeitende können in feste Rangfolge eingeordnet werden, es gibt formal aber keine weiteren Hierarchieebenen, Mitarbeitende werden entsprechend ihrer Fähigkeiten eingesetzt ohne dass es klar definierte Zuständigkeiten gibt.
- Zusammenarbeit und Systemunterstützung: Kollaborative Zusammenarbeit nach den Anweisungen des Vorgesetzten, Hauptfähigkeit liegt im Ausführen der eher einfachen Prozesse, die klar strukturiert und definiert sind, steuernde Prozesse fehlen ebenso wie Systeme und Tools.
- Führungsverhalten: Enger und direkter Führungsstil, der zuweilen als autoritär erlebt wird, jeder kann Meinung frei einbringen, Patriarch entscheidet jedoch anschliessend.
- Anstellungsbedingungen: Gehalt, Arbeitszeit etc. sind nicht oder schlecht geregelt, Beförderungen erfolgen nach Seniorität, Statussymbole stehen ausschliesslich Patriarch zu, Personalentwicklungsmassnahmen für Mitarbeitende fehlen.
- Beispiele: Landwirtschaftliche und Handwerksunternehmen, kleine Familienunternehmen z.B. aus Gastronomie oder Hotellerie.

Auslöser für eine Weiterentwicklung dieser Bewusstseinssebene und die Entstehung von Rot sind ein erwachendes Ego, das Hinterfragen der eigenen Rolle in der Gemeinschaft, Ehrgeiz, das Erkennen von Ungerechtigkeit oder die Wirkungslosigkeit vieler Rituale (z.B. Regentanz ohne Regen).

¹ Für eine andere Sichtweise auf das Miteinander in Stämmen und Sippen empfiehlt sich www.anthrosys.de/421-tribagility zur Lektüre.

6.3 Rot – ich und meine Macht

Auf der Ebene von Rot geht es um sich selbst, Eroberungsgeist und Durchsetzungsvermögen (Ich-Bezug). Damit verlässt Rot die Grenzen und Einschränkungen von Purpur, das rückblickend als unterdrückend und ungerecht empfunden wird. Auch ein Stammesoberhaupt kann Fehler machen und bietet keinen uneingeschränkten Schutz. Oft braucht es raschere Entscheidungen, um eigene Bedürfnisse zu befriedigen, weshalb traditionelle Rituale und langwierige Entscheidungsprozesse nicht angemessen sind. Mit Rot vertraut man auf sein eigenes Glück, auf die eigenen Stärken und Fähigkeiten, was als Schattenseite Unterdrückung, Ausbeutung und zwanghafte Unterwerfung bedeuten kann. Zeitgeschichtlich wird dieser Mem circa 7'000 vor Christus und dem Entstehen von **Feudalbereichen** zugeordnet.



Abbildung 5: Alexander der Grosse und seine Kriegszüge als Beispiel für Rot

Primäre Herausforderungen zu diesem Zeitpunkt sind, nicht durch andere ausgebeutet zu werden, nicht zu unterliegen und machtlos zu sein oder Gesichtsverlust zu erleiden. Die Menschen auf dieser Bewusstseins-ebene haben genug von den Geboten und Tabus des Stammesleben, weil diese nicht mehr einleuchten. Man zweifelt an den Geistern und der höheren Ordnung. Man erkennt die übersteigerte Selbstliebe purpurner Oberhäupter, die Ungerechtigkeit der Welt und tritt den **Kampf um die eigene Macht** an (vgl. Abbildung 5). Führungsfiguren entstehen, die sich durch Kraft, Geschicklichkeit, Cleverness und Durchsetzungsvermögen auszeichnen. Nicht mehr Traditionen entscheiden somit, wer Oberhaupt ist, sondern wer sich die Macht erkämpfen kann. Gruppen bilden sich insoweit, als diese für die eigene Zielerreichung hilfreich sind. Die Position des Gruppenoberhaupts ist aber nie sicher, da Untergebene diese Position jederzeit in Frage stellen und abjagen können. Götter werden zu Kriegshelden umgestaltet, idealisiert und als Legitimation für eine gnadenlose Hierarchie ohne Schuldgefühle verwendet. Dominanz, Ehre, Eroberung, Selbstbehauptung haben oberste Priorität und Streit wird bis zum tödlichen Duell ausgetragen.

Heute findet sich Rot als Bewusstseins-ebene vor allem in **Entwicklungsländern und Krisengebieten** oder in Ländern mit repressiven (Militär)Diktaturen. Typische rote Organisationen sind die **Mafia und Drogenkartelle**, Banden und Gangs mit diktatorischem Oberhaupt oder **terroristische Organisationen** wie der Islamistische Staat IS. Ein rotes Unternehmen kann wie folgt beschrieben werden

- **Rahmenbedingungen und Geschäftsmodell:** Verdrängungswettbewerb mit Bedarf an schneller Erschließung neuer Märkte, Herstellung einfacher Produkte oder Dienstleistungen mit geringem Innovationsgrad, Massenfertigung, Kostenführerschaft oder Erreichen einer marktbeherrschenden Stellung als Ziel, Unternehmensgrösse kann unterschiedlich sein (Einzelperson bis zu mehreren hundert Mitarbeitenden) jedoch kein Grosskonzern.
- **Gelebte Werte:** Verankerung der (Markt)Macht, Absicherung der Unabhängigkeit, Gewinn um jeden Preis, Ausbau der eigenen Position sowie Ausüben von Macht über andere, Durchsetzen des eigenen Vorteils, Vermeidung von Schande und Gesichtsverlust.
- **Strategie:** Strategie wird nicht formuliert, Zielsetzungen sind konkret benannt, aber weder langfristig noch nachhaltig, da sie auf kurzfristigen Erfolg und Machterhalt abzielen, Erobern neuer Märkte, schneller Ertrag und Machtgewinn als Hauptziele.
- **Struktur:** Strenge mehrstufige Hierarchien, klassische Führungsspanne von 6 bis 15 Mitarbeitenden ohne funktionale Gliederung, d.h. Mitarbeitende sind austauschbar, Arbeitsgruppen üben gleiche oder sehr ähnliche Tätigkeiten aus, Funktionen werden doppelt geführt, was zu Parallelstrukturen führt, Unternehmen kann mit einer Anzahl Schnellboote verglichen werden, die mehr oder weniger koordiniert auf das mehr oder weniger gleiche Ziel zurasen.
- **Zusammenarbeit und Systemunterstützung:** Basis des gemeinsamen Handelns sind übereinstimmende Ziele wie Ausübung von Macht oder Streben nach Geld, wenig definierte Routineprozesse werden stets gleich ausgeführt, Vorgesetzte erteilen Anweisungen und Vorschriften, die Mitarbeitende ausführen, Belohnung ebenso wie Bestrafung erfolgen unmittelbar, Rangordnung in Gruppe ist zwar gegeben, aber nicht nachhaltig stabil, d.h. Stärkere setzen sich durch und kämpfen sich so nach oben, Vorgesetzte auf gleicher Ebene kämpfen um knappe Ressourcen, wer mächtiger ist, setzt sich durch, planende und steuernde Prozesse fehlen weitgehend, IT-Unterstützung ist rudimentär.

- **Führungsverhalten:** Autokratischer und autoritärer Führungsstil, Entscheidungen werden top-down getroffen, alles Tun und Handeln ist zentral angesiedelt, Kommunikation findet statt, um Anweisungen von oben nach unten durchzugeben und um von unten nach oben zu berichten.
- **Anstellungsbedingungen:** Keine geregelten Arbeitszeiten, d.h. Anwesenheitszeiten, Feierabend, Pausen etc. werden durch Vorgesetzten bestimmt, Bezahlung orientiert sich stark an individueller Leistung, z.B. produzierter Menge oder Absatzzahlen, fixe Gehaltsanteile sind gering und Gehaltsgefälle entsprechend gross.
- **Beispiele:** Strukturvertriebe nach Schneeballprinzip, schnell expandierende Handelsunternehmen, Unternehmen, die nach Akkordlohnprinzip arbeiten, als Insel in Spartenorganisationen oder als Task-Force, die ein Problem schnell beheben soll.

Auslöser für eine Weiterentwicklung dieser Bewusstseinsstufe und die Entstehung von Blau ist, dass die **Phasen des Triumphs immer kürzer** werden, Helden nur noch wenigen einen Platz an der Sonne anbieten und die Zusammenarbeit von Intrigen und Misstrauen geprägt ist.

6.4 Blau – Gerechtigkeit und Ordnung

Auf der Ebene von Blau suchen Menschen nach Sicherheit, Ordnung und Gerechtigkeit (Wir-Bezug). Rot wird rückblickend als einseitig, ungerecht und aggressiv erlebt. Mit dem Wechsel zu Blau weist die Gruppe Einzelinteressen klar in Schranken und man ist als Einzelperson bereit, sich einem höheren und gerechten Ordnungsprinzip zu unterwerfen. Regeln und Absprachen werden eingeführt, um sich gemeinsam den Herausforderungen der Welt zu stellen. Zeitgeschichtlich wird dieser Mem circa 3'000 vor Christus zugeordnet. Primäre Herausforderungen zu diesem Zeitpunkt sind, Anordnungen ausreichend gut zu befolgen, um durch keine Autorität bestraft oder aus einer Gemeinschaft ausgeschlossen zu werden. Die Menschen auf dieser Bewusstseinsstufe haben erkannt, dass das barbarische Recht des Stärkeren durch Tugenden wie Ordnung, Gewissen, Treue, Fleiss, Pünktlichkeit, Ordnung und Höflichkeit überwunden werden muss. Dazu werden **Regeln entworfen, die streng zu befolgen sind**. Zusammenhalten und Disziplin sind von elementarer Wichtigkeit und niemand darf sich anmassen, eine Sonderstellung einzunehmen. Dabei geht es auch um eine Abgrenzung von anderen: Die eigene Gruppe wird bestärkt, Fehler werden mehr bei anderen gesucht. Das Gottesbild wandelt sich von einem zürnenden Kriegsgott zu einem **monotheistischen Gott der Nächstenliebe**. Man glaubt an eine höhere Macht, für die man lebt und die dem Leben Sinn gibt. Diese höhere Macht belohnt (im Jenseits) für Gutes und bestraft für Schlechtes (vgl. Abbildung 6). Titel und Positionen werden damit ein neues Ziel von Anstrengungen, da Bedürfnisse nicht sogleich befriedigt werden können. Als Schattenseite der Regeln und eingeforderten Disziplin können Inflexibilität, Starrheit und Selbstausbeutung ebenso wie Organisationen mit einem absolutistischen Anspruch entstehen.



Abbildung 6: Luther und die Übersetzung der Bibel mit Geboten zu was richtig und falsch ist als Beispiel für Blau

Heute bildet Blau das **Fundament der meisten Nationen** und ist in fast allen Gesellschaften präsent. Nicht ohne Grund spricht man in Europa vom christlichen Abendland. Die modernen westlichen Nationen sind heute aber bei weitem nicht mehr so idealistisch in ihrer nationalen oder kirchlichen Ausprägung, sondern werden eher wirtschaftlich pragmatisch regiert. Seine Blütezeit hat Blau vom 15. bis 17. Jahrhundert. Mit Königen, die sich als von Gott gewählt ausgeben und zugleich christliche Werte wie Nächstenliebe und Bescheidenheit mit Füßen treten, werden die ursprünglichen Werte von Blau in die Absurdität geführt. Blaue Einflüsse finden sich heute in starren Rollenerwartungen oder Verhaltensmustern ebenso wie im Wunsch, sich als Gruppe von einem Feindbild abzugrenzen, was auch nationalistische oder rassistische Züge annehmen kann. Bezogen auf die «Unternehmenswelt» findet man Blau in **Verwaltungen**, konservativ funktional aufgestellten Unternehmen, vielen Bildungseinrichtungen, dem **Militär demokratischer Staaten** oder auch bei der **katholischen Kirche**. Ein blaues Unternehmen kann wie folgt beschrieben werden:

- **Rahmenbedingungen und Geschäftsmodell:** Zunehmende Sättigung des Markts, Unternehmen sind etabliert, Expansion geht langsamer voran, Produkte sind komplexer, zunehmende Arbeitsteilung und

Spezialisierung, wobei fast alle Teile der Wertschöpfung selbst erbracht werden, grosse Organisationen mit mittlerem Innovationsgrad und gutem Markenimage.

- **Gelebte Werte:** Loyalität, Ordnung, Sicherheit und Klarheit, Gerechtigkeit, Disziplin, Ehre und Titel, Versuch möglichst viel zu regeln und zu dokumentieren.
- **Strategie:** Strategie ist klar ausformuliert, Zielsetzungen sind Existenz und Grösse des Unternehmens zu sichern, Strategie ist Aufgabe des Top-Managements und von Stabsstellen, Beteiligung der Mitarbeitenden bei Formulierung und Ausgestaltung der Strategie ist nicht gegeben, einheitliche Mechanismen zur Entwicklung von Massnahmen zur Strategieumsetzung fehlen häufig.
- **Struktur:** Funktionale, streng hierarchische und arbeitsteilige Struktur mit festen Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten, die für Klarheit und Gerechtigkeit sorgt und für alle gilt, Statussymbole wie Bürogrösse und -einrichtung, Sekretärin im Vorzimmer etc. ebenso wie Uniformen zeigen nach Aussen die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Hierarchieebene an.
- **Zusammenarbeit und Systemunterstützung:** Aufgabenverantwortung ebenso wie Kompetenzen sind klar definiert z.B. durch klar geregelte Prozesse oder in Form von Verfahrensanweisungen, Nutzerhandbücher, Qualitätsstandards etc., Entscheidungen werden im eigenen Zuständigkeitsbereich getroffen, Denken und Handeln über definierten Rahmen hinweg wird nicht erwartet und auch nicht gewünscht, Kommunikation erfolgt streng hierarchisch, so dass Mitarbeitende unterschiedlicher Abteilungen fast ausschliesslich informell miteinander kommunizieren, Kennzahlen liegen in detaillierter Form vor, IT-Systeme dienen als Unterstützung.
- **Führungsverhalten:** Eher autoritäre Führung mit dem Ziel, Regeln durchzusetzen resp. Fehler zu vermeiden, Mitarbeitende sind Rädchen in einem System und erfüllen die Rolle, zu der sie bestimmt sind, Autorität entsteht auf Basis von Anweisungen und nicht basierend auf Macht oder Furcht, Risiko einer Überreglementierung und Bürokratie.
- **Anstellungsbedingungen:** Mitarbeitende sind oft während gesamtem Arbeitsleben in einem Unternehmen angestellt, Belohnung erfolgt in Form von Status und Titeln, Gehälter werden nach Position und Unternehmenszugehörigkeit – also Treue – definiert.
- **Beispiele:** Ämter und Behörden wie Polizei oder Finanzamt, Grossunternehmen aus dem Bereich der Produktion (z.B. Automobilherstellung) oder Dienstleistung (z.B. Mobilität), Banken und Versicherungen.

Auslöser für eine Weiterentwicklung dieser Bewusstseinssebene und die Entstehung von Orange ist die **Erschütterung des Glaubens** auf vielen Ebenen: Dogmen blockieren die Neugier und Wissenschaft, Institutionen (allen voran die Kirche) sträuben sich, rational zu denken, Zweifel an der göttlichen Gerechtigkeit, da Schicksalsschläge eher fromme Arme als sündhafte Reiche treffen, das entbehrungsreiche Leben erscheint zu begrenzt, Sitten und Regeln verrohen aufgrund dogmatischem Eifer (Inquisitionen).

6.5 Orange – work hard, play hard

Auf der Ebene Orange geht es vor allem um eins: um den eigenen Erfolg (Ich-Bezug). Im Gegensatz zu Rot muss dieser Erfolg aber nicht auf Kosten anderer gehen. Diese dürfen ebenfalls erfolgreich sein, sofern dadurch der eigene Erfolg nicht geschmälert wird. Zeitgeschichtlich wird dieser Mem circa dem 17. Jahrhundert und dem **Beginn der Aufklärung resp. des Rationalismus** zugeordnet (vgl. Abbildung 7). Primäre Herausforderungen zu diesem Zeitpunkt sind, sich selbst zu verwirklichen, die Kontrolle über das eigene Schicksal zu behalten, eine Position zu erreichen, welche die eigenen Bedürfnisse befriedigt resp. von anderen nicht aufgrund rein pragmatischer Erwägungen ausgebeutet zu werden. Menschen auf dieser Bewusstseinssebene haben realisiert, dass die Tugendhaftigkeit von Blau oftmals nicht belohnt wird. Es erscheint jener im Recht zu sein, der sich im Diesseits durchsetzt. Oranges Denken ist entsprechend **materialistisch** und Geburtsstunde für Liberalismus, Kapitalismus und Marktwirtschaft. Das Ständesystem wird gelockert und dann abgeschafft. Ein Mensch ist dadurch nicht mehr per Geburt an ein Schicksal gebunden, sondern kann sein Leben abhängig der eigenen

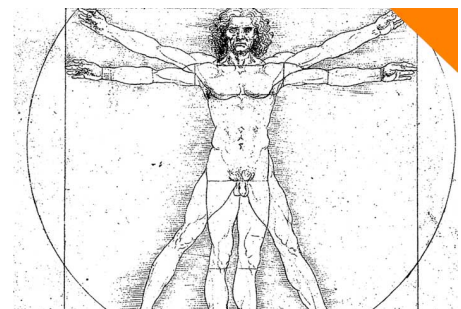


Abbildung 7: Da Vinci und die Analyse des Körpers als Beispiel für Orange und den Bruch mit dogmatischem Denken

Leistung und des damit verbundenen Erfolgs gestalten. Dazu braucht es Handlungsspielraum, der z.B. durch Verantwortungsübertragung für einen gesamten Prozess, ein Produkt, eine Kundengruppe gegeben wird.

Heute ist Orange als Bewusstseinssebene der innere **Treiber der kapitalistischen Welt**, die mittlerweile fast überall zu finden ist. Staaten kooperieren, um ökonomische Vorteile und Einfluss zu gewinnen oder um Rohstoffe und Märkte zu erschliessen (z.B. europäische Union). Mittlerweile zeigen sich die Schattenseiten von Orange aber immer deutlicher. Finanzcrashs, die Bankenkrise, die Verknappung der Rohstoffe und Ressourcen des Planeten, ein Ökosystem, das an seine Grenzen kommt, sind einige Beispiele dafür ebenso wie Konsum- und Drogensucht, welche die Sinnleere des Lebens kompensieren sollen. Der zunächst als sinnvoll erfahrene Aufbruch zur eigenen Individualität wird zunehmend als schmerzhaftes Fessel erlebt. Ein oranges Unternehmen kann wie folgt beschrieben werden:

- Rahmenbedingungen und Geschäftsmodell: Nachfragemarkt, Märkte die zusammenwachsen und zunehmend gesättigt sind, weiter wachsende Komplexität der Produkte, immer kürzere Innovationszyklen, zunehmender Kostendruck und Bedarf an Effizienzsteigerung (z.B. Lean Management), Konzentration auf Kernkompetenzen, Prozessorientierung mit End-to-End-Verantwortung, Orientierung an langfristiger Kundenbindung (z.B. Customer-Relationship-Management), Partnerschaften mit anderen Unternehmen (z.B. Lieferant als Partner), schlanke Administration.
- Gelebte Werte: Kunden- und Marktorientierung, Erfolg, Zielorientierung, Verantwortungsübernahme, Konzentration auf Kernkompetenzen, Wachstum, Lösungsorientierung, «open mind».
- Strategie: Strategie hat zentrale Bedeutung, sie wird unter Beteiligung der Mitarbeitenden erstellt und zusammen mit diesen mit Leben gefüllt und umgesetzt, wirksame Prozesse und Systeme unterstützen Implementierung der Strategie, strategische Ziele sind Streben nach Erfolg, Umsatzsteigerung bzw. Kostensenkung.
- Struktur: Flache, schlanke Hierarchien, Verantwortungsbereiche umfassen vollständige Prozesse der Wertschöpfungskette, funktionierende Projektorganisationen und Produktmanagement, in Administration arbeiten nur wenige Mitarbeitende.
- Zusammenarbeit und Systemunterstützung: Starke Delegation im täglichen Arbeitsablauf, Mitarbeitende sollen unternehmerisch denken und handeln, Kommunikation ist offen und funktioniert bereichsübergreifend, allen stehen jederzeit alle Informationen zur Verfügung, Prozessdesign hat Hochkonjunktur mit Effizienz und Effektivität als Entscheidungskriterien, Prozesskennzahlen werden definiert und gemessen, IT-Systeme als Unterstützung sind vorhanden.
- Führungsverhalten: Steuerung und Führung über Ziele, weitgehende Verantwortungsdelegation, Wille zu Verantwortungsübernahme auf allen Hierarchiestufen, Mitarbeitende werden motiviert durch Möglichkeit, etwas zu erreichen und materielle Belohnung zu erhalten.
- Anstellungsbedingungen: Gehaltsentwicklung und Beförderungen orientieren sich an meist jährlich neu gesetzten messbaren Mitarbeiterzielen, Arbeitszeiten sind flexibel, Kennzahlen haben hohe Bedeutung, Balanced Scorecard hält Einzug, Entwicklung der Mitarbeitenden.
- Beispiele: Viele Marktführer in Fertigungsindustrie und Dienstleistungssektor, Unternehmen mit stark ausgeprägtem Produktmanagement oder Organisationen aus dem Umfeld von Industrie 4.0².

Auslöser für eine Weiterentwicklung dieser Bewusstseinssebene und die Entstehung von Grün sind eine **Sinnleere** trotz materiellem Erfolg, **kapitalistische Nebenwirkungen**, welche das (Öko)System an seine Grenzen bringen, eine wachsende Kluft zwischen Arm und Reich, entfremdete Beziehungen ohne Tiefe sowie die Sehnsucht nach etwas Grösserem.

² Industrie 4.0 ist ein Sammelbegriff für die Digitalisierung der industriellen Produktion.

6.6 Grün – gemeinsam schaffen wir es

Auf der Ebene von Grün setzt sich die Erkenntnis durch, dass eine heterogene Gruppe von Menschen mehr leisten kann als eine homogene, besonders in einer Welt, die durch zunehmend komplexe Problemstellungen geprägt ist. Ebenso wird eine längere Sicht eingenommen: Erfolg wird nicht mehr als etwas Kurzfristiges aus dem operativen Geschäft gesehen, sondern nachhaltiger und langfristiger verfolgt. Zeitgeschichtlich wird dieser Mem circa 1850 zugeordnet, einem Zeitpunkt als **Menschenrechte und Freiheit** an Bedeutung gewinnen. Primäre Herausforderungen zu diesem Zeitpunkt sind, dazu zu gehören in einem grösseren Sinne, menschlich zu sein und Kontakte ausserhalb der eigenen Familie aufzubauen sowie ein Leben mit Wärme und Liebe zu anderen zu leben. Menschen auf dieser



Abbildung 8: Hippieära und gelebte (Nächsten)Liebe als Beispiel für Grün

Bewusstseinsebene sind befremdet von den herzlosen Abläufen der Welt, vom seelenlosen Konsum und vom Raubtierkapitalismus. Sie verstehen und beherrschen die orangen Mechanismen, sehen diese aber als das Grundübel der Gesellschaft. Die Jagd nach Erfolg führt zu Isolation und Burnout. Als Reaktion entwickeln sie **Empathie, gelebte Nächstenliebe und Herzenswärme**, was sich gerade in der Hippieära der späten 1960er Jahre zeigt (vgl. Abbildung 8). Eine neue Art von Verbundenheit entsteht, die alle Menschen gleichermaßen erfasst, zu Wahlverwandtschaften führt und eine neue Art von Selbsterfahrung in Beziehungen ermöglicht. Langwierige Entscheidungsfindung oder nur scheinbar harmonische Gemeinschaften, in welchen Konflikte nicht angesprochen werden, sind Schattenseiten dieser Bewusstseinsebene.

Da Gott in Orange abgeschafft wurde, wird in Grün die Ethik neu verhandelt. Man denkt in neuen Ansätzen, ist revolutionär. Der Sozialisation des Menschen in Gruppen, welche die Familie ablösen, kommt grosse Bedeutung zu. Solch revolutionäre Konzepte brechen mit der bestehenden Ordnung und propagieren eine neue Moral und Weltgemeinschaft. Die Absichten sind nobel mit Berufung auf Werte wie Gleichheit, Menschenwürde und Freiheit. Sie führen aber auch zu einer Haltung moralischer Überlegenheit gegenüber scheinbar Rückständigen. Erst gegen Ende von Grün wird erkannt, dass eine gesunde Identität aus historisch gewachsenen Zusammenhängen hervorgeht und nicht künstlich ohne Verlust an Bindungskraft hergestellt werden kann.

Heute findet sich Grün als Bewusstseinsebene in allen hochentwickelten Ländern. Die Gesellschaft wurde multikultureller, pluralistischer, bunter, gewährender, hedonistischer, feministischer, die Marktwirtschaft und damit der Staat **sozialer**. Im politischen Umfeld wird Grün vor allem durch **gemeinnützige Organisationen** wie dem WWF, Greenpeace, SOS-Kinderdörfer ebenso wie Parteien, welche Umweltanliegen vertreten, sichtbar. Ein grünes Unternehmen kann wie folgt beschrieben werden:

- **Rahmenbedingungen und Geschäftsmodell:** Nachfragemarkt, der hoch innovative, komplexe Produkte in hoher Qualität verlangt, grüne Unternehmen sind Innovationsführer und Nischenanbieter, Mitarbeiterzahl ist eher klein, wobei Umsatz durchaus der eines Grossunternehmens sein kann, hoher Grad an Outsourcing und Konzentration auf Kernkompetenzen.
- **Gelebte Werte:** Gemeinschaft, Toleranz, Vielfalt und Unterschiedlichkeit, Fairness, Verantwortung für andere, Flexibilität, «open heart», Nachhaltigkeit, soziales Denken.
- **Strategie:** Streben nach Erfolg, Umsatzsteigerung und Kostensenkung zur mittel- und langfristigen Steigerung des Unternehmenswerts analog zu orangen Unternehmen jedoch ergänzt um stärker menschliche Komponenten z.B. in Form nachhaltiger Ziele auf Mitarbeiterebene.
- **Struktur:** Matrixstrukturen mit mehrfachen Berichtswegen und multifunktionalen, in ihren Fähigkeiten komplementären Arbeitsteams, die für bestimmte Aufgaben immer wieder neu zusammengestellt werden, Kompetenzpools und echte Projektorganisation.
- **Zusammenarbeit und Systemunterstützung:** Zusammenarbeit ist stark kollaborativ, damit jeder sein Bestes für die gemeinsamen Ziele einbringen kann, offene Kommunikation, die wertschätzend und klar ist, Informationen als Bringschuld, Entscheidungen werden im Konsens gebildet, Fehler als etwas Natürliches und als Chance zum Dazulernen, Wissensmanagement als zentrales Element, Ressourcen wie Mitarbeitende und Geld werden über Prozesse flexibel und zielgerichtet gesteuert, technische Unterstützung durch geeignete Systeme z.B. Kollaborationssysteme, Wissensmanagementkonzepte.
- **Führungsverhalten:** Kooperativer und partizipativer Führungsstil, gemeinsam mehr erreichen als es jeder für sich könnte, kollaborative und Konsens bildende Arbeit, Mitarbeitende als entscheidendes Asset,

Wertschätzung geben, Motivation über gemeinschaftsorientierte Sinnggebung und langfristigen Erfolg, Teamziele, persönliches und menschliches Wachsen.

- **Anstellungsbedingungen:** Homogene, vielfach transparente Gehaltsstrukturen mit leistungsorientierten (Team)Bonis, lebensphasenabhängige Arbeitszeitmodelle die sozial verträglich sind.
- **Beispiele:** Innovative Unternehmen in der Automobil- und Fertigungsindustrie, Dienstleistungsunternehmen die Kompetenzpools eingeführt haben, multifunktionale Projektteams, agile Teams in IT-Systementwicklung.

Auslöser für eine Weiterentwicklung dieser Bewusstseinssebene und die Entstehung von Gelb sind abweichende Impulse, Gefühle und Ideen vom Ideal der Wahlverwandtschaft, die zu Streit führen, die Realisation, in der Vorstellung Menschen zu lieben und zugleich in der Realität Vorangegangenes zu verurteilen, ebenso wie zunehmende Müdigkeit im Kampf um Konsens und Beitrag für die Gemeinschaft.

6.7 Gelb – die Welt steckt voller Optionen

Auf der Ebene von Gelb verändert sich das Verständnis der Welt und der Rolle des Menschen darin. Mit dem **Wechsel in den 2. Tier** herrscht auf dieser Bewusstseinssebene erstmals ein Verständnis dafür, dass alle vorhergehenden Ebenen ihre Vorzüge haben. Bisher wurde die eigene Denk- und Verhaltensweise als die einzig wahre betrachtet. Ab jetzt können Menschen die Aspekte der vorherigen Ebenen nutzen und situationsbezogen miteinander kombinieren, was zu mehr Individualität, Vielfalt und Flexibilität führt (Ich-Bezug). Bisher als paradox verstandene Situationen werden erklärbar und lösen sich auf. Zeitgeschichtlich wird dieser Mem circa 1950 zugeordnet, zu einem Zeitpunkt als die **Welt zunehmend komplex und chaotisch**



Abbildung 9: Nutzung des Internets und Wikipedia als Beispiel für Gelb

wird. Primäre Herausforderungen zu diesem Zeitpunkt sind, die eigene Authentizität zu bewahren, für sich sorgen zu können, ohne sich dabei zu verlieren. Die damit verbundenen Ängste sind aber nicht mehr gleich handlungsbestimmend wie in den Bewusstseinssebenen des 1. Tiers. Menschen auf dieser Ebene sind fähig, Systeme und Beziehungen als wechselseitige Beeinflussung zu erkennen. Man arbeitet zusammen und ist trotzdem unabhängig voneinander. Das eigene Tun wird in den Kontext eines grösseren Ganzen eingeordnet und man arbeitet mit diesen Dynamiken, anstatt sich ihnen zu verschliessen.

Mit Gelb ist das ökologische Wohl der Menschen und des Planeten ein solches **grösseres Ganzes**. Man bemüht sich um Abfallvermeidung oder probiert vegetarische Ernährung, um die Klimabilanz des Planeten zu verbessern. Dies alles geschieht jedoch nicht aus einer idealistischen Haltung heraus, sondern mit einer gewissen Gelassenheit. Man unterwirft sich nicht einer Gruppenmeinung in der Hoffnung auf Zustimmung und Anerkennung, sondern geht seinen eigenen Weg und ist damit freier im Denken.

Auch Wissen wird mit Gelb zu einem zentralen Aspekt. **Wissen und Rationalität** sind das Werkzeug des Verstandes, mit welchem das System «Welt» ergründet und verstanden werden will. Wissen ist wichtig, um die Probleme des Zusammenlebens zu bewältigen. Es soll über Gefässe wie Wikipedia allen zur Verfügung stehen (vgl. Abbildung 9). Dadurch wird Wissen ein unpersönliches Gut, das nichts mehr missbraucht wird, um Autorität zu gewinnen, und Hierarchien sind in einer neuen freieren Form wieder möglich.

Heute zeigt sich Gelb als Bewusstseinssebene vor allem in Verbindung mit dem **Internet**. Typische gelbe Vertreter sind z.B. die «digital nomads», die online von irgendwo auf dieser Welt für mehrere Unternehmen parallel an verschiedenen Projekten arbeiten. Durch das Internet und andere technische Entwicklungen (Chatbots, künstliche Intelligenz etc.) verändert sich die Arbeitsweise generell: Roboter und Computer erledigen Aufgaben mittlerweile nicht nur preiswerter, sondern oftmals auch besser als Menschen, was zu den Diskussionen rund um ein bedingungsloses Grundeinkommen führt. Onlinepetitionen und Crowdfunding sind weitere typische gelbe Phänomene. Man will direkt Einfluss auf das Weltgeschehen nehmen und ist sich seiner sozialen Verantwortung bewusst.

Bei Gelb gibt es Unternehmen im herkömmlichen Sinn nicht mehr. Über Unternehmensgrenzen hinweg schliessen sich Organisationen und Einzelpersonen zu **Netzwerken** zusammen, um einen gemeinsamen

Zweck zu erfüllen, gemeinsame Ziele zu verfolgen und Wissen zu maximieren. Solche «Unternehmen» können wie folgt beschrieben werden:

- Rahmenbedingungen und Geschäftsmodell: Nachfragemarkt mit hoch innovativen und komplexen Produkten in hoher Qualität, die noch anspruchsvoller sind als bei Grün, Netzwerk oder virtuelle Unternehmen aus mehreren Unternehmen, die flexibel zusammenarbeiten, einzelne Unternehmen positionieren sich als Innovatoren oder Nischenanbieter und fokussieren sich auf ihre jeweiligen Kernkompetenzen.
- Gelebte Werte: Innovation, Wachstum, Integration, Flexibilität, Offenheit, Eigenverantwortung, Wissen, Kompetenz, keine Defizitorientierung.
- Strategie: Netzwerk aus Geben und Nehmen, Produkt bzw. Dienstleistung ist stärker im Vordergrund als Unternehmen.
- Struktur: Adaptive, flexible Struktur, meist als virtuelles Unternehmen, das sich temporär zu einer Organisation zusammenschliesst, Verwendung verschiedenster Arbeitsmodelle der vorangehenden Bewusstseinsebenen, z.B. grüne Projektteams, orange Vertriebseinheiten oder blaue Qualitätssicherungseinheit.
- Zusammenarbeit und Systemunterstützung: Offene, partnerschaftliche und flexible Zusammenarbeit, Wille das eigene Wissen bestmöglich einzubringen, Förderung von Innovationskraft, Systeme und Prozesse sind reif und unterliegen ständiger Optimierung, so dass diese schnell und flexibel an veränderte Situationen angepasst werden können, Governance-Vorgaben in Form von Prozessbeschreibungen, Strukturen und Regularien ebenso wie IT-Instrumente sichern eine hinreichend einheitliche Arbeitsweise sowie einen zielgerichteten Einsatz verfügbarer Ressourcen.
- Führungsverhalten: (Selbst)Steuerung der Mitarbeitenden erfolgt über Zielvorgaben (fremd- oder selbstdefiniert) ebenso wie durch ein verbindliches und klares Regelwerk, Einsatz von Informations-, Kollaborations-, Kommunikations- sowie Wissensmanagementsysteme, Bereitstellen von Informationen und Ressourcen, Schaffen von Lernkontexten, Fördern eines multiperspektivischen Denkens und Handelns.
- Anstellungsbedingungen: Flexible Arbeitszeiten, jeder entscheidet selbst, wann, wo und wie er arbeiten möchte.
- Beispiele: Schnell wachsende Unternehmen die Tochterunternehmen in Netzwerken organisieren, Think Tanks, Wissensnetzwerke, Beraternetzwerke, die auf Augenhöhe und im Sinn eines Wissensaustauschs zusammenarbeiten.

Schattenseiten dieser Individualität und starken Wissensorientierung sind Gefühle von Abspaltung, Arroganz, Kälte und (mentaler) Überlastung. Auslöser für eine Weiterentwicklung dieser Bewusstseinsebene und die Entstehung von Türkis ist die Erkenntnis, dass Wissen begrenzt ist und die **Realität nur teilweise abbilden kann**. Es geht nicht mehr um Wissen, sondern um Bewusstsein, um die Gesamtheit der Persönlichkeit.

6.8 Türkis (und Koralle) – globale Probleme erfordern ein Umdenken

Auf der Ebene von Türkis geht es um eine noch ganzheitlichere Sichtweise: Alles hängt mit allem zusammen und man versteht sich und die Welt – ohne dass direkte Konkurrenz entsteht – als globales Team (Wir-Bezug). Die damit verbundene Haltung ist, dass dadurch für alle langfristig ein hoher Nutzen resultiert. Zeitgeschichtlich wird dieser Mem circa 1970 angesiedelt, ein Zeitpunkt, als die **Welt zunehmend zusammenwächst**. Primäre Herausforderung ist es, sich vom Wissen und der Analyse der Welt über das Denken zu lösen. Die Menschen dieser Bewusstseinsebene suchen die Erfahrung an sich: Der Intuition folgend und voller Lebenslust lässt man sich auf Beziehungen ein, um das Leben neu und intensiver zu erfahren. Die Erde wird als grosser Organismus mit einem eigenen Bewusstseinsfeld erlebt, das Universum als ein dynamischer Organismus betrachtet, bei dem Geist und Materie in einer wundervollen Beziehung stehen (vgl. Abbildung 10). Meditation nimmt einen grossen Raum ein, Esoterisches wird neugierig wahrgenommen und der Geist, das Bewusstsein stehen im Zentrum des Interessens. Dadurch unterscheidet sich Türkis klar von Gelb: Ging es bei Gelb um eine rationale Erkundung der Welt und der Realität durch eine De-Identifikation, will der Mensch in Türkis an der Realität wieder teilhaben, in diese eintauchen,

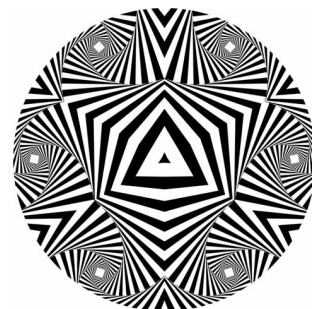


Abbildung 10: Welt resp. Universum als Gesamtsystem als Beispiel für Türkis

aber ohne sich darin zu verhaften. Es geht um **das (schöpferische) Sein** und ein Wahrnehmen von dem, was ist.

Türkis als Bewusstseinsstufe findet sich heute **noch selten**, z.B. im Buddhismus oder in Yoga. Diese Ebene, welche mit globalem Denken, ganzheitlichen Lösungen und Weitsicht zusammengefasst werden kann, deutet sich erst an. Unternehmen organisieren sich ähnlich zu Gelb als **Netzwerke** bzw. als Zusammenschlüsse von Organisationen, die gemeinsam agieren. Ihr Ziel ist es, einen Beitrag für ein grosses Ganzes – für die Erde, für die Gesellschaft, die Menschheit – zu leisten. Das Individualziel muss in einen gesellschaftlichen, ökologischen und globalen Sinn- und Gesamtzusammenhang gebracht werden. Man will im Kontext einer gemeinsamen Welt denken, planen und handeln und so das soziale Gleichgewicht nachhaltig schützen.

Aufgrund der erst schwachen Ausprägung von Türkis fehlen Auslöser für eine Weiterentwicklung. Deshalb sind Aussagen zu Koralle als nachfolgende Bewusstseinsstufe mehr Hypothesen als verlässliche Aussagen. Man vermutet eine **Rückbesinnung auf einen gesunden Egoismus** im Wirken für das grosse Ganze. Wer immer an alles denkt, alles in Betracht ziehen will, wer für die gesamte Menschheit sorgen möchte, ist irgendwann sehr erschöpft. Das Ich oder vielmehr das Selbst bleibt auf der Strecke. Es bleibt zu wenig Zeit, um an sich selbst zu denken und die eigenen Potenziale zu nutzen. Koralle wird deshalb als die Ebene beschrieben, auf welcher das Selbst in den Fokus kommt (Ich-Bezug). Der Mensch entwickelt ein gesundes Selbstwertgefühl und kümmert sich auch wieder um sich selbst. Er entscheidet sich für einen pragmatischen Lösungsansatz, anstatt alle Ideen, die auch gut sein können, mit einzubeziehen. Fokussierung und Authentizität werden in diesem Zusammenhang als Werte genannt.

7. Einsatzmöglichkeiten von Spiral Dynamics

Ein Modell ist nur so gut, wie dieses in der Praxis eingesetzt werden kann. Deshalb stellt sich nach Vorstellen der verschiedenen Bewusstseinsstufen die Frage, wie und mit welchem Mehrwert Spiral Dynamics eingesetzt werden kann. Einen **heimlichen Siegszug** hat das Modell mit dem grossen Erfolg des Buchs «Reinventing Organizations» von Laloux bereits gestartet (vgl. Abbildung 11). Laloux übernimmt die Logik der Bewusstseinsstufen nach Spiral Dynamics und vereinfacht diese wie folgt:

- Rot / Wolfsrudel für eine machtorientierte Bewusstseinsstufe mit der Mafia, Strassengangs, Terrororganisationen und archaischen Clans als Beispielen (Rot nach Spiral Dynamics).
- Bernstein / Militär für eine hoch formalisierte Bewusstseinsstufe mit starken Hierarchien, mögliche Beispiele sind die katholische Kirche oder der Staatsapparat (Blau nach Spiral Dynamics).
- Orange / Maschine für eine hoch leistungs-, ziel-, profit- und wachstumsorientierte Bewusstseinsstufe mit Grosskonzernen als Beispiel (Orange nach Spiral Dynamics).
- Grün / Familie für eine werte- und kollektivorientierte Bewusstseinsstufe mit gemeinnützigen Organisationen und Bewegungen als Beispiel (Grün nach Spiral Dynamics).
- Türkis / Organismus für eine dynamische, selbstorganisierte Bewusstseinsstufe mit Netzwerkorganisationen als Beispiel (Gelb und Türkis nach Spiral Dynamics).

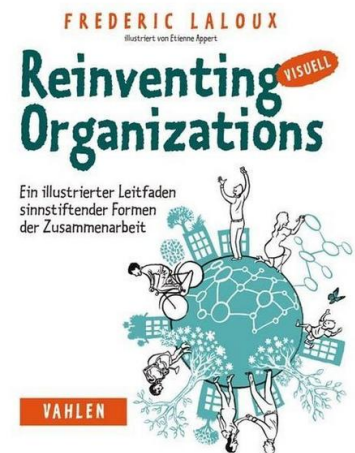


Abbildung 11: Bewusstseinsstufen von Laloux als ein Verwendungsbeispiel von Spiral Dynamics

Während der konkrete Mehrwert von Spiral Dynamics nur durch die das Modell jeweils nutzende Person benannt werden kann, lassen sich die **generellen Anwendungsmöglichkeiten** wie folgt benennen: Spiral Dynamics stellt einen Bezugsrahmen her, der das menschliche Verhalten und die zugrunde liegenden Wertesysteme in Abhängigkeit der Umwelt beschreibt,

- (1) um Situationen und die damit verbundenen Dynamiken zu erkennen (Analyse des Jetzt),
- (2) um auf Basis des Umfelds und der damit verbundenen Herausforderungen abzuleiten, welche Bewusstseinsstufe resp. welche Denk- und Verhaltensweisen erforderlich werden (Ableitung der Entwicklungsziele) und

(3) um zu bestimmen, welche Ebenen resp. Schritte zu durchlaufen sind, um das gewünschte Entwicklungsziel zu erreichen (Veränderungsweg), resp. welche Kommunikationsformen, Strukturen, Prozesse, Leadershipstile und Veränderungsstrategien in Bezug auf die geplante Veränderung angemessen sind.

Um den letzten Punkt zu illustrieren: Ist der Ausgangspunkt z.B. Blau mit einer starken Hierarchie- und Rollenorientierung, muss dies im Veränderungsvorgehen durch ein klar definiertes Vorgehen und klare Verantwortlichkeiten abgebildet sein. Wäre z.B. Orange mit einer starken Zielorientierung Ausgangspunkt, stünde eher die Kommunikation des Veränderungsziels im Vordergrund.

Zur Aufnahme der Situation im Jetzt (1) und zur Ableitung des Entwicklungsziels (3) sind in den letzten Jahren verschiedene Instrumente entstanden und neue kommen hinzu. Die zwei hier genannten Instrumente sollen deshalb mehr das Analyseprinzip beschreiben und nicht den Anspruch haben, dass es sich hierbei um die «besten» Analyseinstrumente handelt. Weiter soll darauf hingewiesen sein, dass die Verwendung von Spiral Dynamics als Bezugsrahmen nicht zwingend offengelegt werden muss. Das Modell kann für die eigene Analyse verwendet werden, ohne dass das Gegenüber oder das betrachtete System das Modell kennt.

Das erste Analyseinstrument, das **Kartenset «New Work Explorer»** der TransformationsArchitekten ist ein spielerischer Ansatz (vgl. Abbildung 12). Die Bewusstseinssebenen von Spiral Dynamics werden auf folgende fünf Unternehmensformen reduziert: *The Power Company* (Rot nach Spiral Dynamics), *The Structure Company* (Blau nach Spiral Dynamics), *The Performance Company* (Orange nach Spiral Dynamics), *The Community Company* (Grün nach Spiral Dynamics) sowie *The Agile Company* (Gelb und Türkis nach Spiral Dynamics). Für jede Unternehmensform resp. für die Themenfelder, die in Zusammenhang mit neuen Arbeitsformen relevant sind, gibt es Kärtchen, welche mit Bild und Stichworten die typische Denkhaltung und Verhaltensweise beschreiben. Für das Thema Führung bspw. sieht dies wie folgt aus: *The Power Company* (Rot) – willensstarker Charismatiker & klare Gefolgschaft, *The Structure Company* (Blau) – geordnete Anweisung & regelkonforme Ausführung, *The Performance Company* (Orange) – Motivator & selbstverantwortliche Performer, *The Community Company* (Grün) – vorbildlicher Befähiger & Mitmacher, *The Agile Company* (Hellgrün) – Selbstorganisation & Passung. Alleine oder in Teams können diese Karten ausgelegt werden um herauszufinden, welche Bilder und Stichworte das Jetzt wie auch den Zielzustand am besten beschreiben.



Abbildung 12: New Work Explorer nach TransformationsArchitekten (www.transformationsarchitekten.de)

Eine andere Analyseform ist die **kreisförmige Darstellung der Bewusstseinssebenen als Zwiebelssystem**, wie man dies bei www.reinvorgmap.com mit der Logik nach Laloux oder bei Bolz mit den Ebenen nach Spiral Dynamics findet (vgl. Abbildung 13 auf der nächsten Seite). Das Zwiebelssystem wird in Anlehnung an Ken Wilber und sein 4-Quadranten-Modell um die Analysefelder Denken, Fühlen und Haltung (Individuell – Innen), Wissen, Fähigkeit und Verhalten (Individuell – Aussen), Strukturen, Prozesse und Produkte (Kollektiv – Aussen) sowie Werte, Kultur und Beziehung (Kollektiv – Innen) ergänzt. Je Analysefeld werden einzelne Attribute für die verschiedenen Bewusstseinssebenen durchdekliniert. Für das Attribut Machtstrukturen z.B. sieht dies wie folgt aus: Rot – Unterwerfung: aufgrund Machtgier, Blau – Hierarchie: klar geregelt, Orange – Hierarchie: Kompetenz regiert, Grün – Einbeziehen aller: Empathie und Wertschätzung, Gelb – Autonomie: flexibel dienende «Macht», Türkis – dem «Flow» hingeben. Als analysierende Person geht man die verschiedenen Themenfelder und Attribute durch und umkreist jene Beschreibungen, welche die aktuelle und / oder die gewünschte Situation am besten wiedergeben. Damit wird mit wenig Aufwand klar, was Ausgangspunkt und was erwünschter Zielzustand sind.

Unabhängig des gewählten Analyseinstruments sind folgende Punkte bei der Anwendung von Spiral Dynamics wichtig: Das Modell beschreibt die Wechselwirkung zwischen Umwelt und der Reaktion durch das System. Betrachtet man nur das System, z.B. ein Team, einen Organisationsbereich oder ein Unternehmen, bleibt die Analyse unvollständig. Die Angemessenheit oder Unangemessenheit einer Bewusstseinssebene erschliesst sich nur, wenn man auch das Umfeld in die Betrachtungen einbezieht. Weiter hat ein System nicht ausschliesslich eine Bewusstseinssebene. Die Ebenen überlagern sich wie erwähnt als Wellen (vgl. Kapitel 4) und somit können gleichzeitig rote, blaue, orange, grüne und auch gelbe und türkise Aspekte gefunden werden.

Spannend ist herauszufinden, welche Bewusstseinssebenen dominieren, welche ausklingen und welche entstehen. Dies gibt einen Hinweis auf mögliches Entwicklungspotenzial resp. wie gut die Voraussetzungen für eine Weiterentwicklung sind.

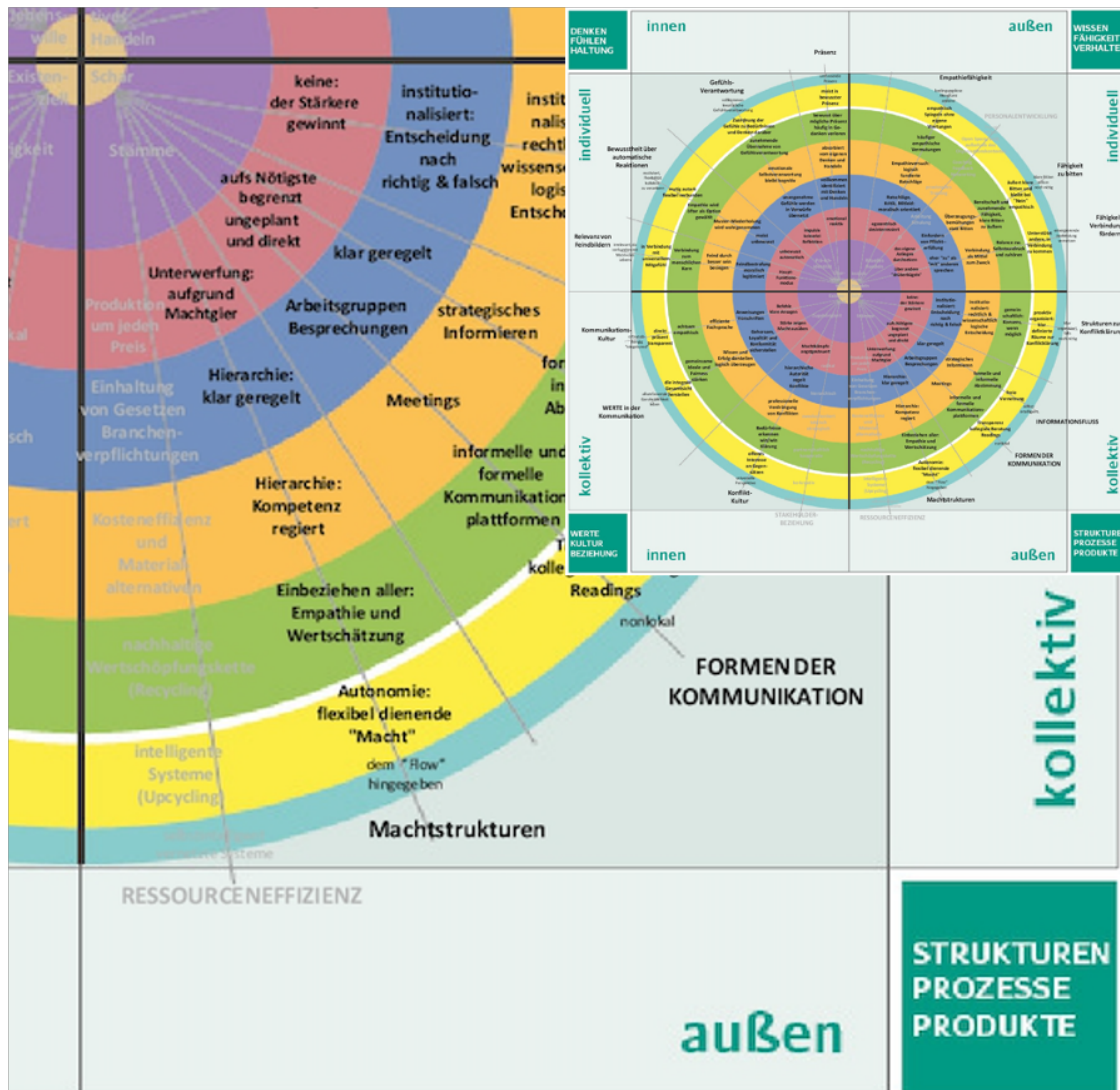


Abbildung 13: Analyse- und Entwicklungstool für Organisationen nach Bolz (www.juergenbolz.net)

8. Beurteilung des Entwicklungspotenzials

Auch wenn eine Bewusstseinssebene fortwährend einer gewissen Dynamik unterworfen ist, müssen für einen erfolgreichen Wechsel von einer Ebene zur nächsten nach Graves resp. Beck und Cowan sechs Bedingungen erfüllt sein. Diese lassen sich den zwei Kategorien Können / Veränderungsfähigkeit und Wollen / Veränderungsbereitschaft zuordnen (vgl. Tabelle 1).³ Beim **Potenzial für Veränderung** (1) geht es darum abzuschätzen, in welchem Ausmass beim Individuum und in der Gruppe Fähigkeiten da sind oder entwickelt werden können, mit höheren Ansprüchen und höherer Komplexität umzugehen. Eine Organisation kann diesbezüglich folgende Zustände haben:

³ Bär-Sieber, Krumm und Wiehle erweitern die sechs Bedingungen nach Beck und Cowan (vgl. Tabelle 1) um den Aspekt Offenheit für die Notwendigkeit von Veränderungen und einem Veränderungsprozess. Beck und Cowan ordnen diesen Aspekt dem Potenzial für Veränderung zu. Für die vorliegende Einführung zu Spiral Dynamics wird die Einteilung nach Beck und Cowan verwendet, die einzelnen Bedingungen aber den zwei Kategorien Können und Wollen nach Bär-Sieber, Krumm und Wiehle zugeordnet.

- **Offen:** Schwerpunkt liegt in einer Bewusstseins-ebene. Das Potenzial für ein Funktionieren auf einer komplexeren Ebene ist bereits da mit der Möglichkeit, sich in jede Richtung frei zu bewegen, je nachdem wie dies sich verändernde Lebensbedingungen erforderlich machen.
- **Blockiert:** Das Individuum oder die Gruppe ist durch Hindernisse im Selbst oder in der Situation verhaftet. Vorhergehende Ebenen sind jedoch weiterhin zugänglich.
- **Geschlossen:** Psychologische Blindheit hält Individuen und die Gruppe davon ab, vergangene wie auch zukünftige Alternativen wahrzunehmen und zwischen den Ebenen hin und her zu wechseln.

Souveräne Lösungen für die aktuelle Bewusstseins-ebene (2) stehen für die Tatsache, dass den aktuellen Herausforderungen erfolgreich begegnet werden kann. Daraus leitet sich ab, dass vor einem Wechsel in die nächst höhere Bewusstseins-ebene allenfalls zuerst die Probleme der aktuellen Ebene gelöst werden müssen. Ein **geeigneter Umgang mit Hindernissen** (3) kann beschrieben werden mit: Hindernisse erkennen, sie konkret identifizieren und dann aus dem Weg räumen, umgehen, neutralisieren oder zu etwas anderem umbauen. Mit der **Konsolidierung und Integration des Gelernten** (4) soll die Problemlösungs- und Lerngeschwindigkeit gestärkt werden. Indem Gelerntes abgesichert und allen zugänglich gemacht wird, kann genau das erreicht werden. All diese Aspekte beschreiben das Können oder die Veränderungsfähigkeit.

Können / Veränderungsfähigkeit	Wollen / Veränderungsbereitschaft
(1) Potenzial für Veränderungen (Fähigkeiten und Fertigkeiten, das inhaltliche Vorbereitet-Sein)	(5) Dissonanz, also das Unbehagen in der jetzigen Bewusstseins-ebene bzw. in der gegebenen Situation
(2) Souveräne Lösungen für die aktuelle Bewusstseins-ebene	(6) Einsicht in die Vorteile der Veränderung, den durch die Veränderung erreichbaren Nutzen und die Tatsache, dass eine Veränderung als Prozess abläuft
(3) Geeigneter Umgang mit Hindernissen, die im Veränderungsprozess auftreten	
(4) Konsolidierung, Integration des Gelernten	

Tabelle 1: Bedingungen für eine erfolgreiche Weiterentwicklung

Das Wollen oder die Veränderungsbereitschaft lässt sich anhand des Unmuts über das Jetzt beurteilen. **Dissonanz, also das Unbehagen über die aktuelle Situation** (5), ist der erste Wollensfaktor. Durch Verdeutlichen von Missständen kann z.B. eine latente Veränderungsbereitschaft verstärkt werden. Die **Einsicht in die Vorteile der Veränderung**, des dadurch erreichbaren Nutzens und dass die Veränderung als zumindest teilweise planbarer Prozess ablaufen wird (6), ist der zweite Wollensfaktor. Die in Aussicht gestellte Bewusstseins-ebene soll somit die bessere Alternative als die aktuelle Situation sein.

9. Ableitung von Veränderungsstrategien

Abhängig der Veränderungsfähigkeit und der Veränderungsbereitschaft sind unterschiedliche Veränderungsstrategien möglich, wobei diese zu **drei Richtungen** zusammengefasst werden können: auf der gleichen Ebene (Varianten 1 und 2, vgl. Tabelle 2), nach unten (Variante 3) sowie nach oben (Varianten 4 bis 7). Eine Weiterentwicklung **auf der gleichen Ebene** ist so lange gut und richtig bis sich die Umwelt grundlegend verändert und eine Optimierung der aktuellen Situation nicht mehr ausreicht, um den neuen Herausforderungen zu begegnen. Eine solche Feinabstimmung (Variante 1) oder Ausdehnung (Variante 2) ist weniger schmerzhaft als eine Veränderung nach oben. Trotzdem können auch diese ins Stocken geraten oder von den Betroffenen blockiert werden. Eine Veränderung **nach unten** kann dann Sinn machen, wenn die Umwelt einen Schritt zurückfällt. Unter Stress fällt eine Organisation, ein Unternehmen aber auch ungewollt auf eine frühere Ebene zurück (Variante 3). Meist kommt eine solche diagonale Abwärtsbewegung einer Flucht gleich: Man sucht die Sicherheit im Bekannten und Vertrauten, ohne jedoch die Fähigkeiten zum Umgang mit der erhöhten Komplexität zu entwickeln, da diese in einer höheren Bewusstseins-ebene liegen. Eine Veränderung **nach oben** ist die anspruchsvollste Entwicklung. Es gilt, neue Fähigkeiten zu erlernen, neue Denk- und Verhaltensweisen zu entwickeln. Abhängig des Ausmasses der Entwicklung resp. des vorhandenen Potenzials kommt es zu einer diagonalen Aufwärtsstreckung (Variante 4) oder zu einem vertikalen Wechsel mit Ausbruch (Variante 5), Aufwärts-Shift (Variante 6) oder einem Quantensprung (Variante 7). An dieser Stelle soll daran erinnert werden, dass Ebenen nicht übersprungen werden können, sondern eine nach der anderen zu durchlaufen ist, da eine Ebene immer das Wissen und Können der darunter liegenden Ebenen integriert.

Veränderungsstrategie	Beschreibung
Variante 1: Feinabstimmungen für eine horizontale Entwicklung	Das grundlegende System bleibt unverändert, doch bestimmte Inhalte werden fein abgestimmt und sogar ausgetauscht. Die Veränderungsanstrengungen zielen darauf ab, die Übereinstimmung mit der Umwelt zu erhalten und ein reibungsloses Funktionieren zu gewährleisten. Das Denken und die Annahmen bleiben grundsätzlich dieselben, aber die Techniken und die Information werden verbessert. Manchmal reicht ein solches «Umrühren», um ein mit Problemen belastetes System anzukurbeln und zu öffnen.
Variante 2: Ausdehnung für eine horizontale Entwicklung	Das System der Bewusstseinssebene wird verbessert und ausgearbeitet. Fähigkeiten werden vermehrt, die Wissensbasis erweitert. Das kann die Veränderung von Ideen, Haltungen und Glaubensvorstellungen einschliessend, der grundlegende Rahmen bleibt aber gleich.
Variante 3: Diagonale Abwärtsstreckung	Das System bleibt in der gleichen Bewusstseinssebene, rutscht zeitweise aber in frühere Bewusstseinssebenen ab im Versuch, auf eine dringliche Situation zu reagieren. Eine solche oft unfreiwillige Veränderung passiert meist in Krisensituationen und entspricht der Suche nach «der guten alten Zeit».
Variante 4: Diagonale Aufwärtsstreckung	Das System bleibt in der gleichen Bewusstseinssebene, nimmt aber Elemente komplexerer Bewusstseinssebenen auf. Dies führt zu einer Anreicherung und Auffrischung der aktuellen Situation.
Variante 5: Vertikaler Wandel mit Ausbruch	Das System will sich wie im Moment einer Revolution grundlegend erneuern, weil der Unmut mit dem Jetzt zu gross wurde. Das Alte wird fortgefeht, damit das Neue Platz findet. Die Wahrscheinlichkeit eines Zurückfallens auf die frühere Ebene (Regressionsgefahr) ist bei einer solchen Veränderung jedoch hoch, da der Wandel nicht nachhaltig ist.
Variante 6: Vertikaler Wandel mit Aufwärts-Shift	Das System verfügt über ungenutztes Potenzial, so dass eine kritische Masse auf die nächsthöhere Bewusstseinssebene springen kann. Dadurch kommt diese Veränderung einer Evolution gleich.
Variante 7: Vertikaler Wandel mit Quantensprung	Verschiedene Systeme befinden sich in einem Wandel, so dass eine ganze Gesellschaft von einer Bewusstseinssebene zur nächsten wechselt. Eine solche Veränderung kommt dem Wechsel von einer Ära in eine andere gleich. Entsprechend riskant ist eine solche Veränderung. Die damit verbundenen Auswirkungen sind nicht oder schlecht absehbar.

Tabelle 2: Mögliche Veränderungsstrategien

Die **Erfolgswahrscheinlichkeit einer Veränderungsstrategie** hängt mit dem Können und Wollen zusammen. So zeigt Tabelle 3 (siehe nächste Seite), dass für eine Entwicklung nach oben (Varianten 5 bis 7) Veränderungsfähigkeit wie auch Veränderungsbereitschaft in einem höheren Ausmass gegeben sein müssen, als dies für eine Entwicklung auf der gleichen Ebene oder nach unten der Fall ist. Handelt es um eine Ausdehnung innerhalb der gleichen Ebene (Varianten 1 und 2) oder um eine diagonale Aufwärtsstreckung (Variante 4), sind die Erfolgchancen der Veränderung auch bei weniger vorteilhafter Ausgangsposition gut. An dieser Stelle sei daran erinnert, dass nicht ein System, sondern eine kritische Masse an Individuen einen Bewusstseinswechsel durchlaufen müssen. Somit hat jede Veränderung die Entwicklung des Individuums zum Ziel, was den Prozess anspruchsvoll, aber eben auch spannend macht.

Veränderungsstrategie	Veränderungsfähigkeit			Veränderungsbereitschaft		
	Potenzial	Gelöste Probleme	Gefundene Barrieren	Konsolidierung	Dissonanz	Einsichten
Variante 1: Feinabstimmungen für eine horizontale Entwicklung	<i>nein</i>	einige	<i>nein</i>	<i>nein</i>	einige	<i>nein</i>
Variante 2: Ausdehnung für eine horizontale Entwicklung	<i>nein</i>	einige	<i>nein</i>	<i>nein</i>	einige	einige
Variante 3: Diagonale Abwärtsstreckung	einige	einige	einige	ja	ja	einige
Variante 4: Diagonale Aufwärtsstreckung	einige	einige	einige	ja	ja	einige
Variante 5: Vertikaler Wandel mit Ausbruch	ja	ja	ja	ja	einige	einige
Variante 6: Vertikaler Wandel mit Aufwärts-Shift	ja	ja	ja	ja	ja	ja
Variante 7: Vertikaler Wandel mit Quantensprung	ja	ja	ja	ja	ja	ja

Tabelle 3: Veränderungsstrategien und erforderliche Bedingungen

10. Einen Blick auf sich selbst zum Schluss

Die vorliegende Einführung hat **viele Themen abgedeckt**. Ausgangspunkt war Maslow und seine Bedürfnispyramide resp. die Entstehungsgeschichte von Spiral Dynamics. Danach folgten Erklärungen zu den Kernaspekten des Modells. Konkret ging es um die Wechselwirkung zwischen System und Umwelt mit Ausbildung von Wertmemen / Bewusstseinssebenen, um die Doppelspirale mit einem Strang für das Wertesystem des Menschen und einem Strang für die Umwelt oder um die Bedeutung der Farben resp. dem Wechsel zwischen Ich- und Wir-Bezug. Danach folgte die Beschreibung der einzelnen Bewusstseinssebenen, was ein Eintauchen in die jeweiligen Denk- und Verhaltensweisen und ein Kennenlernen der damit verbundenen Organisationsformen erlaubte. Beispiele, wie Spiral Dynamics als Analyseinstrument verwendet werden kann, wie sich Veränderungspotenzial beurteilen lässt oder welche Veränderungsstrategien es gibt, runden diese Einführung ab.

Bei einer solchen Fülle an Informationen geht der zentralste Aspekt von Spiral Dynamics vielleicht etwas vergessen. Beim Modell geht es immer um **das Individuum**, um seine Werte und um das resultierende Denken, Fühlen und Handeln. Aus mehreren Individuen ergeben sich dann Teams, Organisationen, Unternehmen, eine Gesellschaft. Soll sich das Bewusstsein der Welt, eines Landes, einer Organisation oder unseres Umfelds verändern, liegt der Fokus der Entwicklung somit auf dem Individuum. Selbst den ersten Schritt zu machen und dadurch andere zu motivieren, ist dabei vielleicht die beste Strategie. Entsprechend empfiehlt sich ein Blick auf sich selbst. Was sind meine Denk- und Verhaltensmuster? In welcher Ebene fühle ich mich am wohlsten? Welche Facetten der nachfolgenden Ebene interessieren mich? Wie kann ich mich mit diesen Themen auseinandersetzen und wie wirkt sich das auf mich als Mensch aus? Plötzlich wird Spiral Dynamics zu einer persönlichen Entdeckungsreise, die wie das Modell nach oben offen ist...

11. Weiterführende Literatur

Beck, Don Edward und Christopher C. Cowan: Spiral Dynamics, Leadership, Werte und Wandel. Bielefeld: J. Kamphausen, 2017.

Bär-Sieber, Martina, Rainer Krumm und Hartmut Wiehle: Unternehmen verstehen, gestalten, verändern. Das Graves-Value-System in der Praxis. Wiesbaden: Springer Gabler.

One-Mind: Spiral Dynamics. <http://one-mind.net/spiral-dynamics/>