

Menschen denken auf verschiedene Weise. Bruder und Schwester, Ehemann und -frau, Manager und Angestellter, Lieferant und Kunde können ganz verschiedene Weltanschauungen und Werte haben. Menschen im selben Büro oder Familien, die Tür an Tür leben, scheinen manchmal nicht in der selben Nachbarschaft zu leben. Mitarbeiter in einer Organisation haben ganz unterschiedliche Vorstellungen von deren Strategie, Auftrag und Zweck. Staaten, die denselben Planeten bewohnen, scheinen politisch in völlig verschiedenen Welten zu leben. **Warum?**

Ein kleiner Kurs in Spiral Dynamics®

Spiral Dynamics ist eine Art, über diese Vielschichtigkeit der menschlichen Existenz nachzudenken und etwas Ordnung und Vorhersehbarkeit in das scheinbare Chaos der menschlichen Angelegenheiten zu bringen. Es liefert einen begrifflichen Rahmen, um die Entwicklung von Weltanschauungen zu verstehen, und ein theoretisches Gerüst zur Analyse von Situationen und zur Planung geeigneter Maßnahmen.

Basierend auf der Forschung und Theorie von Dr. Clare W. Graves beschreibt diese Sichtweise, wie Wellen von Bewusstsein auftauchen und durch Individuen und Gruppen hindurchfließen. Sie beschreibt bio-psycho-soziale Systeme entlang eines Kontinuums, die zusammen eine sich ausdehnende Spirale bilden.

Was Menschen in jeder der Welten vom Leben erwarten...

BEIGE	Überleben, Befriedigung körperlicher Bedürfnisse, Fortpflanzung, Befriedigung instinktiver Verlangen.
PURPUR	Besänftigung der Geister, Ehre den Vorfahren, Schutz vor Schaden, Familienbande.
ROT	Machtvolles Eingreifen, Selbstbehauptung um andere zu dominieren, Herrschaft, sinnliches Vergnügen.
BLAU	Dauerhaftigkeit und Ordnung, Gehorsam um später belohnt zu werden, Sinn und Zweck, Gewissheit.
ORANGE	Günstige Gelegenheiten und Erfolg, Zielerreichung durch Wettbewerb, Einfluss, Selbstbestimmung.
GRÜN	Harmonie und Liebe, Gemeinsamkeit und gegenseitige Unterstützung.
GELB	Unabhängigkeit und Selbstachtung, Integration in lebende Systeme, Wissen, gute Fragen.
TÜRKIS	Globale Lebensgemeinschaft, Nachhaltigkeit, Bewusstsein.

Die grundlegenden Meilensteine werden durch die Farben im Spiraldiagramm repräsentiert: BEIGE, PURPUR, ROT, BLAU, ORANGE, GRÜN, GELB, TÜRKIS. KORALLE und andere, die noch folgen werden. Es gibt Untersysteme zwischen den Farben, wo sich das Denken neu orientiert und mischt. Zum Beispiel:

Viele Geschäftsleute befinden sich im Übergang von **ORANGE** nach **GRÜN**, sie suchen nach mehr Gemeinschaftlichkeit und Freude in ihrem Leben.

Eine Anzahl Politiker befinden sich im **BLAU** nach **ORANGE** Bereich, sie versuchen, sich von bürokratischen Strukturen hin zu unternehmerischem Denken und freien Märkten zu bewegen.

Viele Aktivisten leben in der **GRÜN** nach **GELB** Zone, indem sie daran arbeiten, positive Resultate im zwischenmenschlichen Bereich zu erzielen, durch interaktives, partizipatives und zielbewusstes Lernen und Lehren.

Manche Entwicklungsregionen befinden sich noch im **PURPUR** nach **ROT** Übergang, indem traditionelle Lebensweisen auf gut bewaffnete Diktatoren treffen, während andere sich von **ROT** nach **BLAU** entwickeln, indem eine autoritäre Zentralgewalt versucht, Kämpfe zwischen Splittergruppen einzudämmen.

Brennpunkte entstehen, wenn Firmeninteressen aus der **ORANGE** Zone eingeborene Populationen im **PURPUR-BLAU** Bereich mit Fortschrittsideen und Entwicklungsplänen überwältigen, die nicht in den kulturellen Kontext passen und letztlich die weniger komplexen Kulturen, Sprachen und Kenntnisse zerstören. Helfer aus der **GRÜN** Zone romantisieren manchmal das primitive und nicht-funktionale, womit sie die natürliche Entwicklung ebenso verlangsamen, wie **ORANGE** Ausbeuter sie nach ihren eigenen Vorstellungen umgestalten wollen. **GELBES** Denken beginnt, all diese menschlichen Prozesse in Frage zu stellen und als Teil einer sich entwickelnden Spirale zu analysieren. **TÜRKIS** hält Ausschau nach Lösungen in einem globalen, ganzheitlichen Maßstab. Die nächste Zone, **KORALLE**, könnte dann diese Lösungen umsetzen, aber das ist noch Zukunftsmusik...

Die Familie der warmen Farben (BEIGE ROT ORANGE GELB KORALLE) zeigt eine Konzentration auf die äußere Welt und wie sie zu meistern ist (mit einem inneren, ich-orientierten Ort der Kontrolle).

Die kühlen Farben (PURPUR BLAU GRÜN TÜRKIS) konzentrieren sich auf die innere Welt und wie damit Frieden zu schließen ist (mit einem äußeren, wir-orientierten Ort der Kontrolle). Die Spirale pendelt zwischen den ich-orientierten und den wir-orientierten Polen, indem sie sich zwischen den kühlen kollektivistischen Systemen und den warmen individualistischen Systemen dreht. Als Individuen sind die meisten von uns Mischungen von beidem. Dieses weite Schwingen vom Individualismus zu Kollektivismus und zurück ist zu beobachten, wenn sich Gesellschaften durch die Zeit bewegen.

Das SpiralDynamics/Graves Modell ist keine Typologie, um Menschen in Schubladen zu stecken. Tatsächlich sind die acht Ebenen der Existenz und die Übergangszustände zwischen ihnen nur die sichtbaren Anzeichen dafür, dass hier viel tiefer liegende Kräfte am Werke sind. Diese Energien entstehen aus der Interaktion zweier Elemente:

1. den **Lebensbedingungen**, denen die Person oder die Gruppe gegenübersteht, und
2. den neuronalen und geistigen **Fähigkeiten**, die zur **Bewältigung** dieser Bedingungen zur Verfügung stehen.

Daher weist die Bezeichnung bio-psycho-sozial auf ein wechselndes Zusammenspiel der natürlichen Biologie, der Erfahrungs- und Lernpsychologie und der Soziologie von Gruppen in Interaktion mit der Welt.

Vererbung und Umwelt wirken zusammen: Das genetische Erbe und die Biochemie interagieren mit dem Lernen und den Lebenserfahrungen. Es ist dieses Zusammenwirken zwischen dem Geist-Gehirn-System innen und den existentiellen Bedingungen außen, das zentral ist für Graves' Werk und das die Entwicklung der Spirale antreibt.

Innerhalb der Spirale befindet sich eine Doppel-Helix. In dem unten stehenden

Diagramm repräsentieren die alphabetischen Buchstaben links die Lebensbedingungen - die Wahrnehmung dessen, "wie die Welt wirklich ist" - auf jeder Ebene. Die Buchstaben rechts repräsentieren die Verstandesfähigkeiten - die neurobiologische Ausstattung und die Denkweise, die benötigt wird, um mit solch einer Realität umzugehen. Die Kombinationen - **AN, BO, CP, DQ, ER, FS, GT, HU, IV** usw. werden durch die Farben repräsentiert, welche ihre Interaktion symbolisieren. (Diese Kombinationen können möglicherweise auch als eine Aufeinanderfolge von sechs Kernthemen dargestellt werden, welche sich wiederholen, nachdem sie um eine Ebene aufgestiegen sind - ein Teil von Dr. Graves' Hypothese, der bis jetzt noch unbewiesen, aber nichtsdestoweniger faszinierend ist. In diesem Sinne repräsentieren **AN** bis **FS** eine erste Schicht von Denksystemen. Die nächste Folge, eine zweite Schicht, wird durch Indizes repräsentiert, also **A'N', B'O', C'P'** usw. Diese weisen darauf hin, dass die Basissysteme plus einem zusätzlichen Satz an Geist-Gehirn-Fähigkeiten in Erscheinung getreten sind.)

Die grundlegenden Lebensbedingungen (Die Welt ist...)			Die grundlegenden Bewältigungsmechanismen (Das Denken ist...)	
A	Ein Naturzustand, körperliche Verlangen und Triebe, von den Sinnen diktiert.	BEIGE	N	Instinktiv: wie die natürlichen Instinkte und Reflexe leiten; automatische Existenz.
B	Bedrohlich und voll von geheimnisvollen Kräften und Geistwesen, welche besänftigt und beschwichtigt werden müssen.	PURPUR	O	Animistisch: in Übereinstimmung mit den Traditionen und Ritualen der Gruppe, des Stammes.
C	Wie ein Dschungel, wo die Starken und Zähnen herrschen, die Schwachen dienen; die Natur ist eine Gegner, der besiegt werden muss.	ROT	P	Egozentrisch: selbstbehauptend, dominant, auf Eroberung und Macht gerichtet, ausbeuterisch.
D	Kontrolliert durch eine höhere Macht, die das Böse bestraft und am Ende gute Werke und einen gerechten Lebenswandel belohnt.	BLAU	Q	Absolutistisch: gehorsam, wie höhere Autoritäten und Regeln es vorschreiben; konform, Schuldgefühle.
E	Voll von Hilfsquellen, die zu entwickeln sind, und Gelegenheiten, Dinge zu verbessern und Wohlstand zu erzeugen.	ORANGE	R	Pluralistisch: pragmatisch, um Ergebnisse zu erzielen und vorwärts zu kommen; Möglichkeiten werden wahrgenommen, strategisches Denken.
F	Der Wohnort, worin die Menschheit durch Versöhnung und Anteilnahme Liebe und Lebenssinn finden kann.	GRÜN	S	Relativistisch: reagiert auf menschliche Bedürfnisse; versöhnlich, konsensorientiert, beweglich.

G	Ein chaotischer Organismus, wo	GELB	T	Systemisch: funktional, integrativ, stellt
(A')	Veränderung die Norm ist, und Unsicherheit ein akzeptabler Zustand.		(N')	Zusammenhänge her, existentiell, flexibel, stellt Fragen, akzeptierend.
H	Ein delikat balanciertes System, von ineinander	TÜRKIS	U	Holistisch: erfahrungsorientiert,
(B')	greifenden Kräften, gefährdet durch den Zugriff der Menschheit.		(O')	transpersonal, kollektiv, kooperativ, verbindend.
I		KORALLE	V	Noch nicht genau bestimmbar. Sollte jedoch zu
(C')			(P')	Ich-Orientierung, Kontrolle und Konsolidierung neigen, wenn sich das Muster bewährt...

Beachten Sie, dass die Buchstaben nicht untrennbar miteinander verbunden sind. Sie können sich gegeneinander verschieben, und sie können bis zu einem bestimmten Grad gegeneinander verschoben werden. Daher ist es möglich, dass jemand unter den Bedingungen einer **E**-Welt (**ORANGE**) lebt, aber nur auf Bewältigungsmechanismen von **Q**-Niveau (**BLAU**) zurückgreifen kann; diese Person wird die Welt manchmal nicht so recht verstehen, z.B. der gute alte Verwaltungsangestellte, der sich plötzlich in einer privatisierten Agentur wiederfindet, die unter dem Strich rentabel arbeiten muss. Manche Sachverhalte dieser komplexeren Ebene werden der Aufmerksamkeit dieser Person entgehen und sie wird sich schwer tun, mit der Situation fertig zu werden; vielleicht schafft sie es gar nicht. Manche Menschen können sich die neuen Fähigkeiten aneignen, andere nicht.

Eine andere Person mag **T**-Kapazitäten (**GELB**) besitzen, aber in einer Umgebung arbeiten, die ihre Leistungen nach **D**- (**BLAU**) oder **E**-Maßstäben (**ORANGE**) misst; solch eine Person ist häufig unterfordert und frustriert durch ein Managementsystem, das nicht auf der Höhe der Zeit zu sein scheint und sich auf Fragen von untergeordneter Bedeutung konzentriert, z.B. der IT-Fachmann, der in einer Umgebung arbeitet, wo Pünktlichkeit und Kleiderordnung mehr bedeuten, als Kompetenz oder Kreativität. Wenn die Organisation klug ist, wird sie ihr Managementsystem so anpassen, dass die Person damit leben kann; wenn nicht, wird sie sie an eine andere Organisation verlieren. **Die richtige Person zur rechten Zeit auf den richtigen Platz zu bringen, unter Einsatz der richtigen Hilfsmittel, innerhalb der richtigen Systeme und Strukturen, darum dreht es sich bei SD.**

Denken Sie einmal über die folgenden Punkte nach...

- Die Spirale ist ein begrifflicher Rahmen dafür, **wie** Menschen denken, nicht **was** sie denken.
- Sie repräsentiert **Kategorien**, welche Weltanschauungen formen, nicht die **Inhalte**, die sie füllen (Überzeugungen, Werte usw.).
- Es gibt keine direkte Verbindung zu Intelligenz, Geschlecht, Alter, Herkunft oder anderen demographischen Faktoren, abgesehen davon, dass diese Faktoren das Umfeld der Person beeinflussen.
- Keine Ebene ist an und für sich besser oder schlechter als eine andere. Sie werden

jedoch immer umfangreicher, weil jede neue Ebene auf allen vorhergehenden aufbaut.

- Das Modell ist hierarchisch aufgebaut, was den Begriffsraum betrifft (die Einbeziehung von immer mehr Faktoren und Verstehensweisen), jedoch nicht hinsichtlich Intelligenz im konventionellen Sinn.
- Die allgemeine Entwicklungsrichtung ist die Spirale aufwärts gerichtet, denn das Denken in komplexeren Systemen bietet mehr Freiheitsgrade, um in einer gegebenen Situation angemessen zu handeln, indem die vorhandenen Vermögen besser genutzt werden.
- Eine Person ist im allgemeinen nicht an eine bestimmte Ebene gebunden. Die Graves'schen Wertsysteme sind verschiedene Arten, über Sachverhalte nachzudenken, keine Typologien für Menschen - also können mehrere davon koexistieren.
- Die Wertsysteme schließen sich selten gegenseitig aus und kommen häufig in Kombinationen vor, wobei jedoch oft eines dominieren wird.
- Individuen und Organisationen können weitgehend zur individualistischen (**BEIGE ROT ORANGE GELB KORALLE**) oder zur kollektivistischen (**PURPUR BLAU GRÜN TÜRKIS**) Weltsicht tendieren.
- Graves'sche Wertsysteme gehen nicht einfach vorüber, sondern sie werden in komplexere Schichten eingebettet, und können wieder an die Oberfläche treten, wenn die Lebensbedingungen dies erfordern
- Man hüte sich davor, Einfachheit zu finden, wo sie nicht zu finden ist. Das "sich entwickelnde, zyklische, Doppelhelix-Modell der erwachsenen, menschlichen biopsychosozialen Systeme" von Dr. Clare W. Graves ist komplexer, als viele Vortragende es darstellen.
- Man hüte sich ebenfalls vor Komplikationen, die der Theorie nicht dienlich sind. Das Modell ist in sich elegant und wird manchmal in Einzelheiten verpackt, welche wenig zur Substanz, aber umso mehr zu Verwirrung beitragen.
- Manche Leute sprechen über komplexere Systeme, ohne jedoch die Denk- und Lebensweisen, welche sie beschreiben, im entferntesten zu beherrschen. Achten Sie daher darauf, ob der Vortragende nur das Blaue vom Himmel erzählt, ohne wirklich als Person dahinter zu stehen.
- Menschen können ihr Denken der jeweiligen Situation anpassen und handeln möglicherweise ganz anders, wenn sie sich unter Druck oder Stress befinden.
- Es gibt Eintritts- und Austrittsphasen zwischen den Systemen, wo die meiste Energie liegt; die reinen Farben sind nur theoretische Maxima.
- Menschen schätzen verschiedene Dinge, weil sie auf verschiedene Weise denken. Sie denken auf verschiedene Weise, weil die Mischung der Denksysteme in den biopsychosozialen Zusammenhängen, in welchen sie existieren, unterschiedlich sind.
- Verschiedene Organisationen - Firmen und Regierungen - nehmen verschiedene Positionen auf der Spirale ein und müssen Management- und Leitungsstrategien entwickeln, die zu ihren Mitarbeitern, ihren Zukunftsvisionen und ihrem Tagesgeschäft passen. Führungskräfte sollte eine zusammenhängende und systematische

Vorgehensweise entwickeln in Bezug auf alle wesentlichen Punkte innerhalb des Unternehmensprozesses - Neueinstellungen, Auswahl, Einsatz, Weiterbildung, internes Management, externes Marketing - so dass alle diese Felder in eine Richtung weisen und zusammenwirken. Organisationen sollten sowohl von oben nach unten (top down) als auch von unten nach oben (bottom up) aufgebaut sein, um all die Funktionen, Intelligenzen und Entscheidungsstrukturen zu verbinden, welche die komplexeren neuen Probleme erforderlich machen.

- Erfolgreiche Organisationen sind in Gefahr zu versagen, wenn sie ihre Leute weiterhin so führen, wie zu der Zeit, als sie erfolgreich wurden.
- Viele Menschen müssen heute ganz anders geführt werden, denn sie haben sich auf der Spirale weiter und schneller entwickelt, als die meisten ihrer Vorgesetzten, Lehrer und sogar Eltern.
- Marketing-Vorhaben, strategische Planungen, Firmen-Übernahmen und -Aufkäufe schlagen oft fehl, weil die Verantwortlichen in den Spiegel geblickt haben und davon ausgehen, dass das Publikum, welches sie erreichen wollen, die selben Wertsysteme hat, wie sie selbst. Die Frage lautet nicht: "Wie motiviere ich Menschen?", sondern: "Wie bringe ich meine Vorhaben in Zusammenhang mit ihrem natürlichen Motivationsfluss?". Ein Mensch hat ein Recht darauf, der zu sein, der er ist.
- Probleme mit Produktivität, Qualität, politischer Instabilität und Strukturwandel sind Zeichen von Entwicklung, nicht von Zerfall, welche uns zwingen, neue und innovative Wege zu finden, um Menschen in Übereinstimmung mit dem zu führen, was sie mittlerweile geworden sind.
- Da Menschen auf verschiedene Weise von verschiedenen Arten von Lehrern lernen, ist es die Aufgabe von Bildung und Weiterbildung, Lernende, Lehrende, Lern-Situationen und -Technologien so zu koordinieren, dass sie zusammenpassen, funktionieren und den Fluss des Lernprozesses fördern.
- Mit der ganzen Spirale auf einmal zu arbeiten, ist die Herausforderung für die zweite Schicht der Denksysteme (**GELB** und darüber hinaus).
- Wir befinden uns gegenwärtig an einem Punkt des Überganges zwischen den ersten sechs Überlebensebenen und der nächsten Reihe von menschlichen Lebenszuständen, den sogenannten Seinsebenen. Es ist eine Zeit, die sowohl Gefahren als auch Gelegenheiten birgt, eine Zeit, in der neue Denkweisen, ja eine neue Art menschlicher Wesen in den Vordergrund treten.

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an

NVC Consulting, PO Box 42212, Santa Barbara, California 93140

<http://www.spiraldynamics.org>

© Copyright 2001 NVC Consulting. Alle Rechte vorbehalten.

Spiral Dynamics ist ein eingetragenes Warenzeichen des National Values Center, Inc.