

Don Edward Beck  
Christopher C. Cowan

# Spiral Dynamics

Leadership, Werte und Wandel

Übersetzung  
von  
Carl Polónyi



**Erster Teil: Überblick über Spiral Dynamics 27**

- 1 Unterschiedliche Zeiten bringen  
unterschiedliche Denkweisen hervor 29
- 2 Die Natur der <sup>w</sup>Meme 55
- 3 Der Geist der Spirale 77

**Zweiter Teil: Die dynamischen Kräfte der <sup>w</sup>Meme 111**

- 4 Gesellschaftlicher Wandel und die Spirale 112
- 5 Die Dynamik des Führens 164
- 6 Beratung, Führung und Veränderungsmanagement  
mit Spiral Dynamics 181
- 7 Die Spirale ausrichten:  
Visionen fließend in die Wirklichkeit umsetzen 228
- 8 Spiralgemäße Integration: Kraft und Präzision  
beim Design und bei der Transformation von Unternehmen 274

**Dritter Teil: Das Handbuch des Spiralberaters 311**

- 9 **BEIGE** *Überleben* Das instinktive <sup>w</sup>Mem 314
- 10 **PURPUR** *Ahnengeister* Das Clan-<sup>w</sup>Mem 324
- 11 **ROT** *Machtvolle Götter* Das egozentrische <sup>w</sup>Mem 343
- 12 **BLAU** *Die Kraft der Wahrheit* Das Sinn betonende <sup>w</sup>Mem 364
- 13 **ORANGE** *Erfolgsstreben* Das strategische <sup>w</sup>Mem 387
- 14 **GRÜN** *Menschliche Beziehungen* Das relativistische <sup>w</sup>Mem 413  
Der Schritt in die zweite Ordnung 436
- 15 **GELB** *Flex-Flow* Das systemische <sup>w</sup>Mem 438  
Die zweite Ordnung (Second Tier), ein zweiter Schritt 455
- 16 **TÜRKIS** *Globale Perspektive* Das holistische <sup>w</sup>Mem 457

**Vierter Teil: Weltordnung und -chaos  
auf der dynamischen Spirale 467**

- 17 Globales Erwachen: „Neue Weltordnung“ (und Chaos) 469

# Vorwort

*Spiral Dynamics* stellt einen neuen Rahmen dar, um die dynamischen Kräfte zu verstehen, die in menschlichen Belangen – in der Wirtschaft, im persönlichen Leben, in der Erziehung und sogar in der Weltpolitik – am Werk sind.

Es ist weder ein weiteres plakatives und stark vereinfachendes Modell „menschlicher Typen“ noch eine weiche, egalitäre Herangehensweise nach dem Motto „Jeder ist schön“. Durch jahrzehntelange Forschungsarbeit, Anwendungen in der realen Welt und die jüngsten Erkenntnisse von Organisationstheoretikern und Neurobiologen fundiert, stellt Ihnen dieses Buch einen ganz besonderen Werkzeugkasten zur Verfügung, um mit den tiefgreifendsten Unterschieden, die unter Menschen bestehen, umzugehen. Diese zentralen Intelligenzen existieren wie *seltsame Attraktoren* unterhalb unserer Werte, Glaubensvorstellungen und ethischen Systeme. Jeder aufgeweckte, neugierige Mensch kann, indem er die richtigen Werkzeuge auf dieser grundlegenden Ebene statt an Oberflächensymptomen ansetzt, auf recht einfache Art und Weise die Welt verändern.

Auf den folgenden Seiten werde ich die Prinzipien der Spiraldynamik kurz durchgehen.

RONNIE LESSEM, HERAUSGEBER  
DER REIHE „ENTWICKLUNGSMANAGEMENT“  
BEI BLACKWELL PUBLISHING, WO *SPIRAL DYNAMICS*  
URSPRÜNGLICH ERSCHIENEN IST

## Spiralkunde: Der Umgang mit Spiral Dynamics

„Spiral-Experten durchstreifen instinktiv ausgedehnte Landstriche, wobei sie Muster und Verbindungen sehen, die andere aufgrund ihres alten Paradigmas, ihrer Filter erster Ordnung (First Tier), nicht bemerken. Sie können sich innerhalb der Spirale bewegen und dabei jedes der WMeme in einem Unternehmen zum Leben erwecken, freisetzen, reparieren oder ihm zu seiner vollen Kraft verhelfen. Diese Art von Kundigen schätzt das Chaos und denkt eher wie ein kreativer Designer als wie ein Reengineer. Der Prozess verbindet Funktionen, Menschen und Ideen zu einem neuen, natürlicheren Arbeitsfluss, der die Arbeitsabläufe durch Präzision, Flexibilität, schnelles Reagieren, Menschlichkeit und Spaß bereichert. Darin liegt die Kraft des Denkens in der zweiten Ordnung (Second Tier): Das Ganze permanent im Auge behalten, während man fachmännisch mit den Teilen spielt. Die gesamte Spirale im Blick zu haben, ist vor allem in Phasen großer Unruhe – wie zurzeit – lebensnotwendig.“

### Einführung

Dieses Buch über „Spiral Dynamics“ stellt den Höhepunkt einer vierzigjährigen Forschungs- und Entwicklungsarbeit dar, die sich speziell an die führenden Personen in der Welt richtet, aber auch ganz allgemein an alle Bürger. Von dem amerikanischen Psychologieprofessor Clare W. Graves in den 60er-Jahren des letzten Jahrhunderts begonnen, ist sie von seinen beiden engagierten Schülern, Don Beck und Chris Cowan, auf der Basis ihrer eigenen umfangreichen Arbeit in Nordamerika und Südafrika weiterentwickelt worden.

In jüngerer Zeit sind die Arbeiten des britischen Biologen Richard Dawkins (*Das egoistische Gen*) und des ungarisch-amerikanischen

Psychologen Mihaly Csikszentmihalyi (*Dem Sinn des Lebens eine Zukunft geben*) in Spiral Dynamics eingearbeitet worden, um die erfrischende Sprache der „Meme“ (im Englischen reimt sich „meme“ auf „theme“ – „Thema“) dem hinzuzufügen, was üblicherweise als „Theorie der Wertesysteme“ oder „Theorie von den Ebenen der psychischen Existenz“ bezeichnet wird. Das Ergebnis ist einer von insgesamt vielleicht drei großen Durchbrüchen, die in diesem Jahrhundert in Bezug auf den Umgang mit Komplexität gelungen sind – neben der System- und der Chaostheorie.

Beck und Cowan beginnen ihr Buch im ersten Teil mit einer „Übersicht über die Spirale“, bevor sie uns mit den Kniffligkeiten von Spiral Dynamics bekannt machen. Im weiteren Verlauf bestimmen sie den Kontext für unterschiedliche Weisen von Führungsdenken, die zu verschiedenen Zeiten aufgetaucht sind, führen uns in das sogenannte <sup>W</sup>Mem-System ein (<sup>W</sup>Meme sind Werte anziehende Mememe), die diesen unterschiedlichen Entstehungszeitaltern zugrunde liegen, und umreißen die vielfältigen strukturellen Eigenschaften des Geists der Spirale. Was die biochemischen Gene für die DNA einer Zelle bedeuten, das sind die <sup>W</sup>Meme in Bezug auf unsere psychosoziale und Organisations-„DNA“. Im zweiten Teil führen sie uns zur faszinierenden Dynamik spiralförmig sich entwickelnder menschlicher Systeme. Sie umfasst Veränderung, Führung, Komplexität, Ausrichtung und Integration.

Möglicherweise müssen Sie dann gar nicht weiterlesen, um Ihre Fähigkeit, mit Vielfalt und Komplexität umzugehen, zu verbessern. Sollten Sie jedoch Ihr Verständnis der zugrunde liegenden spiralförmigen Struktur – also der individuellen, Organisations- und gesellschaftlichen <sup>W</sup>Meme selbst – vertiefen wollen, werden Sie mit dem dritten Teil fortfahren. Dort werden Sie die einzelnen <sup>W</sup>Meme der *Überlebens-, Verwandtschafts-, Macht-, Zweckbestimmungs-, Leistungs- und Konsens-Orientierung* ebenso im Einzelnen entdecken wie die *integrative* und die *holistische* Orientierung (neues Paradigma), zu denen zurzeit Persönlichkeiten, Wirtschaftsunternehmen und ganze Gesellschaften übergehen. Die Autoren sagen voraus, dass die Dynamik der Spirale noch weiter integriertes „weltweites Erwachen“ hervorbringen wird, das seinerseits zu noch mehr neuen <sup>W</sup>Memen

führen wird, denn der Entwicklungsprozess menschlicher Systeme scheint ein offenes Ende zu haben.

## Eine Übersicht über die Spirale

### Unterschiedliche Denkweisen

Im ersten Kapitel ihres Buches beziehen sich Beck und Cowan auf die gegenwärtige Destabilisierung von Glaubenssystemen und auf sich lösende Anker in einer vielfältigen, aber noch nicht wirklich interdependenten Welt. ‚Wie wandernde tektonische Platten reiben sich verschiedene grundlegende Denkweisen – Paradigmen, wenn Sie so wollen – aneinander. [...] Alte ethnische Wunden speien Feuer, während transnationale, durch Satelliten miteinander verbundene Konzerne darüber hinweg ihre Geschäfte machen.‘

### WMem-Systeme

**Weltsichten** Im zweiten Kapitel gehen die beiden Autoren auf die sogenannte „WMem-Jagd“ ein. Ein WMem spiegelt eine Weltsicht, ein Wertesystem, eine Ebene der psychischen Existenz, ein Glaubenssystem, ein Organisationsprinzip, eine Denkweise oder eine Form der Anpassung wider. Zuerst einmal stellt es eine zentrale Intelligenz oder *Kernintelligenz* dar, die Systeme bildet und menschliches Verhalten steuert. Zweitens hat es als Entscheidungsrahmen *Einfluss auf alle Lebensentscheidungen*. Drittens kann sich jedes WMem in *gesunden* wie auch in *ungesunden* Formen manifestieren. Viertens ist ein solches WMem eine für sich stehende *Denkstruktur*, nicht bloß ein Set von Ideen, Werten oder Gründen. Viertens kann es *stärker oder weniger stark leuchten*, je nachdem wie sich die *Lebensbedingungen* (bestehend aus historischer *Zeit*, geografischem *Ort*, existenziellen *Problemen* und gesellschaftlichen *Umständen*) verändern.

**Systeme** Die acht WMeme, die als Landmarken verstanden werden können und den Kern und die Entwicklungsprozesse der Spirale ausmachen, werden mithilfe verschiedener Farben dargestellt. Die ersten sechs bilden die Wirtschafts-, Führungs-, Erziehungs- und Gemeinschaftsformen des „alten Paradigmas“. Das **beige** WMem ist in lockeren Verbänden strukturiert und basiert auf Überlebens-

prozessen. Das **purpurne** <sup>WMem</sup> ist in stammesähnlichen Gruppen strukturiert und basiert auf zirkulären Prozessen. Das **rote** <sup>WMem</sup> ist in Großreichen strukturiert und basiert auf machtorientierten Ausbeutungsprozessen. Das **blaue** <sup>WMem</sup> ist pyramidenförmig strukturiert und basiert auf zielbewussten Kontroll- oder sogar autoritären Prozessen. Das **orange** <sup>WMem</sup> ist in Formen der Delegation strukturiert und basiert auf leistungsorientierten, nach Autonomie strebenden, strategischen Prozessen. Das **grüne** <sup>WMem</sup> ist auf egalitäre Weise strukturiert und basiert sowohl auf Erfahrungs- als auch auf Konsensprozessen. Die beiden <sup>WMeme</sup>, die den Anfang eines „neuen Paradigmas“ bilden, sind **Gelb** und **Türkis**. **Gelb** ist flexibel, integrierend und basiert auf Wissen, sowohl was die Struktur als auch was seine Prozesse angeht, während **Türkis** holistisch und global in seiner Struktur sowie fließend und mehrdimensional in seinen Prozessen ist.

Im dritten Kapitel dringen Beck und Cowan zur „Denkweise der Spirale“ vor, indem sie in groben Zügen die sieben Prinzipien darlegen, die ihr zugrunde liegen, und beenden damit ihre Übersicht. Erstens schließt die menschliche Natur die *Möglichkeit* ein, dass *neue* <sup>WMeme</sup> erwachen können, ohne dass ältere ausgeschaltet werden. Zweitens können sich verändernde *Lebensumstände* <sup>WMeme</sup> *aktivieren*, die daraufhin auftauchen, wachsen, schrumpfen oder schwinden können. Drittens wird die Spirale insgesamt von einem *pendelartigen Wechsel* zwischen den das Selbst zum Ausdruck bringenden, innerlich kontrollierten „Ich“-<sup>WMemen</sup> (*Überleben, Macht, Leistung, Flexibilität*) und den das Selbst opfernden, im Außen verankerten „Wir“-<sup>WMemen</sup> (*Verwandtschaft, Sinn und Zweck, Konsens, Globalität*) ausgebildet. Viertens *erscheint jedes* <sup>WMem</sup> *in Phasen* wie Wellen an einem Strand, und zwar sowohl in den Lebensabschnitten des Einzelnen als auch in den historischen Epochen. Es *beginnt* mit einem Anschwellen, beherrscht die Szene, wenn es den *Scheitelpunkt* erreicht, und beendet seine Vormachtstellung zugunsten eines anderen. Fünftens werden die Denkweisen, die im Verlauf der Spirale auftauchen, *immer komplexer*. Sechstens *kommen die* <sup>WMeme</sup> *als Mischungen vor*, sodass eine insgesamt auf Konsens und **Grün** ausgerichtete Person ihren auf Macht zielenden **roten** Aspekt im Sport aktivieren und eine **orange**

Leistungsorientierung in einer Marketingbesprechung abrufen kann. Siebtens bilden nach Beck und Cowan jeweils sechs <sup>WM</sup>Meme eine „Ordnung“. Das alte Paradigma (das die Autoren als „erste Ordnung“ bezeichnen) versammelt unsere Ängste der „Existenz“-Ebene: die Angst vor dem Verhungern (**Beige**), vor Geistern (**Purpur**), vor Angreifern (**Rot**), vor dem Bruch der Gesetze und der Störung der Ordnung (**Blau**), vor Autonomieverlust (**Orange**) und vor gesellschaftlicher Ablehnung (**Grün**). Die neue Paradigmenreihe des „Seins“ verortet diese alten <sup>WM</sup>Meme in einem von Informationsreichtum und großer Mobilität geprägten „globalen Dorf“ neu. Hier sind alle <sup>WM</sup>Meme zugleich aktiv (**Gelb**) und schwingen mit leidenschaftlicher Stärke für die Steigerung der Gesundheit aller und jedes Einzelnen (**Türkis**).

## Die Dynamik von Veränderungen

### Veränderungspotenzial

In den fünf Kapiteln, die auf ihre Übersicht folgen, betreten Beck und Cowan den Kern von Spiral Dynamics. Im vierten Kapitel, das von Veränderung handelt, beziehen sie sich auf Clare Graves' Entdeckung, dass sich Menschen darin unterscheiden, über welches Veränderungspotenzial ihr <sup>WM</sup>Mem-System auf einer Skala von *offen* über *blockiert* bis *geschlossen* verfügt. Dann bestimmen Beck und Cowan die sechs Bedingungen, die erfüllt sein müssen, damit ein Individuum oder eine Organisation sich dauerhaft verändern kann. Erstens muss das *Potenzial* für eine Veränderung vorhanden sein. Zweitens können Sie auf höheren Ebenen der Spirale keine Veränderung angehen, wenn noch *Probleme* einer unteren Ebene *ungelöst* sind. Drittens muss es innerhalb des gegenwärtigen <sup>WM</sup>Mem-Systems ein Gefühl der *Dissonanz* geben, bevor eine Veränderung willkommen geheißen wird. Viertens ist ein ausreichendes *Verständnis* von den Ursachen der Dissonanz und eine Kenntnis alternativer Herangehensweisen zu ihrer Lösung erforderlich. Fünftens müssen die Hindernisse, die einer Veränderung jeweils im Weg stehen, genau identifiziert und dann beseitigt, umgangen, neutralisiert oder in etwas anderes umgewandelt werden. Sechstens können Sie für den Fall einer entscheidenden

Veränderung mit einer Zeit der Verwirrung, der Fehlstarts, langer Lernphasen und unbeholfener Anpassungsversuche rechnen, während sich zugleich die neue Denkweise *konsolidiert*. Gibt es während des Übergangs keine Kultur der nährenden *Unterstützung*, wird ein neues <sup>W</sup>Meme nur selten aufkeimen und noch seltener erblühen.

Wenn alle sechs Bedingungen erfüllt sind, können neue <sup>W</sup>Meme zum Leben erwachen und es kann zu einer Bewegung entlang der Spirale kommen. Sie müssen allerdings zuerst Ihren Standort bestimmen, bevor Sie Kurs auf das gewünschte Ziel nehmen. Das führt Beck und Cowan dazu, fünf entscheidende Landmarken anzuführen, die die einzelnen Abschnitte einer Veränderung markieren. So wie Sie wahrscheinlich eine Mischung verschiedener <sup>W</sup>Meme in sich tragen, werden Sie sich vermutlich auch in den unterschiedlichen Bereichen Ihres Lebens und Ihrer Arbeit an unterschiedlichen Punkten des Weges befinden.

*Alpha*, die erste Phase, ist eine Situation, in der sich individuelle, Organisations- oder gesellschaftliche <sup>W</sup>Meme in einer gesunden dynamischen Spannung zu den umgebenden *Lebensbedingungen* befinden. Mit *Beta*, der zweiten Phase, tauchen Zweifel auf, etwa wenn eine Person eine neue Phase ihres Lebens beginnt oder ein Unternehmen wichtige Mitarbeiter und Marktanteile verliert. Wenn wir *Alpha* Richtung *Beta* verlassen, versuchen wir anfangs, „mehr vom Üblichen“ zu tun, wir bündeln erneut unsere Kräfte mit dem Ziel, härter und geschickter zu arbeiten. Häufig führt das nur umso schneller weiter nach *Beta* hinein. Wenn die Lage schlimm genug wird, bewegen wir uns vom ängstlichen *Beta* durch verschiedene Grade von Turbulenzen ins chaotische *Gamma*, die dritte Phase. Vielleicht finden wir den Ausweg einer „Reformmöglichkeit“ und können ein Trauma umgehen. Andernfalls wird es schrecklich, aber anscheinend gibt es keinen Ort mehr, wohin wir gehen könnten. Das ist die *Gamma*-Falle! Die vierte Phase kündigt einen Fluchtweg aus der Falle durch einen *Delta*-Aufschwung in Richtung auf ein neues System an. Doch auch diese sehr lebendige Phase steckt voller Gefahren. Dass Sie losgeworden sind, was Sie nicht mögen, bedeutet nicht, dass Sie gewonnen hätten, was Sie haben wollen. Erst in der fünften Phase, dem neuen *Alpha*, festigen sich die Ideen und Einsichten, die sich auf dem Weg von *Beta* über *Gamma* zu *Delta*

entwickelt haben. Eine Zeitlang ist nun alles wieder im Gleichgewicht und stimmig – „die Welt ist in Ordnung“.

Schließlich unterscheiden Beck und Cowan bei ihren Überlegungen zur Dynamik von Veränderungen sieben verschiedene Varianten. Sie machen den Vorschlag, Veränderung<sup>1</sup> und Veränderung<sup>2</sup> nicht gleichzusetzen, sondern jede Variante als eine Herangehensweise aufzufassen, die zu bestimmten Umständen passt. Diese Varianten verteilen sich auf einem Bogen von *horizontal* über *diagonal* bis zu *vertikal* was die Richtung der Veränderung angeht. *Horizontale* Veränderungen der ersten und zweiten Variante sind die Norm, wenn WMeme erster Ordnung (First Tier) in *Alpha*- und frühen *Beta*-Phasen unangefochten über die Kontrolle verfügen und nur wenige der oben genannten sechs Veränderungsbedingungen erfüllt sind. Die horizontalen Varianten umfassen *Feinabstimmung* und *Ausdehnung*, die jeweils von einem Grundsystem ausgehen, das im Wesentlichen gleich bleibt.

Die *diagonalen* Varianten – also die dritte (*Abwärtsstreckung*) und die vierte (*Aufwärtsstreckung*) – modifizieren das grundlegende WMem-System, indem sie Elemente benachbarter WMem aufnehmen. Derartige *diagonale* Veränderungen stellen häufig eine Grenze für ein Denken innerhalb des „alten Paradigmas“ der ersten Ordnung (First Tier) dar. Vielleicht ist die Bewegung für Total Quality Management das beste Beispiel einer solchen Veränderung, obwohl halbherzige Versuche einer Restrukturierung dazu führen, dass man knapp als Zweiter ins Ziel kommt. Nur Eingriffe aus der Perspektive der zweiten Ordnung (Second Tier) ermöglichen umfassende Veränderungen von einem WMem zum anderen.

*Vertikale* Veränderungen – die fünfte Variante (*Ausbruch*), die sechste (*Aufwärts-Shift*) und die siebte (*Quantensprung*) – bringen das Erwachen neuer WMem mit sich, obwohl sie auch solche wieder auferwecken können, mit denen es aus und vorbei schien. In jedem Fall stellen sie Veränderungen entlang der Spirale dar, die ‚revolutionär‘ (5. Variante), evolutionär (6. Variante) oder in mehreren WMem zugleich (7. Variante) verlaufen können\*. Für eine vertikale Veränderung müssen alle sechs Bedingungen erfüllt sein, und oft ist ein direkter Angriff auf sowohl innere als auch äußere Barrieren nötig.

## Die Dynamik des Führens

Die Dynamik des Führens (beginnend mit dem 5. Kapitel) beschreibt, was Beck und Cowan auch als „WMem-Experten“, „Experten des Wandels“ und „Spiralexperten“ bezeichnen. WMem-Experten verstehen ein bestimmtes WMem durch und durch, sie wissen intuitiv, wie sie andere Menschen innerhalb der besonderen Einflussosphäre dieses WMems „führen“ können. Experten des Wandels begreifen die Wendepunkte zwischen zwei WMemen und wie man von einem WMem zum anderen gelangen kann.

Im 6. Kapitel wird die Fähigkeit beschrieben, wie man mit der Sicht auf ein ausgedehntes Spektrum umgehen und auf viele Systeme zugleich reagieren kann. Das ist das Reich des Spiralexperten. Beratung, Führung und Veränderungsmanagement mit Spiral Dynamics werden aus der Dynamik der zweiten Ordnung (Second Tier) heraus entworfen, die mit dem **gelben** und dem **türkisen** WMem beginnt. Ersteres stellt eine innengesteuerte, individualistische Sicht bereit, die Teilchen und Subsysteme zu natürlichen Abfolgen verbindet. Letzteres führt einen Fokus auf andere Menschen und auf spirituelles Wiedererwachen ein, der alle diese Elemente harmonisiert.

Mit Spiral Dynamics zu führen, bedeutet erstens, positive Beziehungen mittels dreier universeller Prinzipien herzustellen: *Höflichkeit*, *Offenheit* und – manchen mag das erstaunen – *Autokratie* (H-O-A). Zweitens erkennt der Spiralexperte jedes einzelne WMem an und würdigt es sowohl auf der individuellen als auch auf der institutionellen Ebene. Drittens gewöhnt effektives Führen mit Spiral Dynamics unterschiedliche Menschen und Situationen an unterschiedliche WMeme.

In der Endanalyse umfasst Spiralberatung das ganze WMem-Spektrum. Zieht man beispielsweise „Menschen“ und „Arbeit“ in Betracht, bringt das alle folgenden Punkte zugleich mit sich:

### Türkis

- spirituelle Bande verbinden Menschen und Organisationen
- Arbeit muss der umfassenden Gesundheit des Lebens dienen

## **Gelb**

- Menschen genießen es, das zu tun, was ihrem Wesen entspricht
- Arbeiter brauchen freien Zugriff auf Informationen und Materialien

## **Grün**

- Menschen möchten gut miteinander auskommen und von ihresgleichen anerkannt werden
- etwas miteinander zu teilen und an etwas teilzunehmen, ist besser als miteinander zu konkurrieren

## **Orange**

- Menschen werden durch materielle Belohnung motiviert
- Wettbewerb verbessert die Produktivität und begünstigt persönliches Wachstum

## **Blau**

- Menschen arbeiten dann am besten, wenn ihnen gesagt wird, wie sie etwas richtig machen
- seine Pflicht zu erfüllen und dafür bestraft zu werden, wenn man es nicht tut, gibt dem Leben Sinn

## **Rot**

- Menschen müssen von einer starken Führung beherrscht werden, die sie belohnt
- Arbeiter kommen mit einer Menge Dinge klar, wenn ihre Grundbedürfnisse regelmäßig befriedigt werden

## **Purpur**

- Menschen sind mit ihrer Gruppe „verheiratet“ – Vetternwirtschaft ist normal
- Arbeiter verdanken ihr Leben und ihre Seele der elternähnlichen Organisation

## Die Ausrichtung der Spirale – Ströme

Die Ausrichtung der Spirale (7. Kapitel) ist ein umfassender Gestaltungsprozess, der Manager dazu verpflichtet, Zukunftsvisionen, strategisches Denken sowie kurz- und langfristige Planung in einem fließenden Prozess anzuordnen. In einem solchen Prozess gibt es zehn Elemente. Zuerst müssen Sie *entscheiden, welches Business Sie betreiben*, das heißt, Sie müssen sich Fragen stellen wie: Warum gibt es mein Unternehmen? Welche Arbeit verrichte ich? Was soll daraus werden? Dann *zeichnen Sie ein Gesamtbild der vorhandenen Muster und Flüsse auf*, wobei Sie zu Anfang eine Untersuchung „flussabwärts“ entlang hypothetischer Drehbücher vornehmen und anschließend „flussaufwärts“ die tiefsten Strömungen und Quellen der Veränderung aufspüren. Drittens *inventarisieren Sie Ihre Mittel, funktionalen Kapazitäten und die erreichten Stufen innerhalb von Lebenszyklen*. Erst jetzt sind Sie viertens bereit, eine *strategische Vision* zu entwerfen und zu propagieren, wobei Sie dafür sorgen, dass Sie diese durch die gesamte Spirale Ihrer Organisation hindurch in all deren Sprachen den Mitarbeitern kommunizieren und nicht nur sich selbst und Ihresgleichen.

Wenn Sie nun fünftens Ihre eigene *Strategie für einen Wandel* ausarbeiten, werden Sie jedem einzelnen WMem besondere Beachtung schenken müssen. **Purpur** erwartet von Ihnen, dass Sie Veränderungen in Rituale, Traditionen und Symbole kleiden. **Rot** erfordert heldenhafte Führer sowie Geschichtenerzähler, die eine neue Mythologie schmieden. Eine **blaue** Strategie muss in Form einer festgelegten Mission und neuer Regeln „in Stein gemeißelt sein“. **Orange** wird nach besonderen Zeichen „Wie bringt mich das weiter?“ Ausschau halten, während **Grün** Mittel und Zweck in ausgesprochen humanistischen Begriffen definiert. Ein **gelber** Ansatz dreht sich um die Frage, wie die gesamte Spirale durch notwendige und richtig ausgerichtete Leistungen gesund erhalten werden kann. Als Sechstes *verbinden Sie dann alles mit allem*.

„Bürokratien kümmern sich um sich selbst, nicht darum, dass die Arbeit läuft.“ Nun sind Sie nach Beck und Cowan am siebten Punkt angekommen und *entwerfen ein hypothetisches Modell* Ihrer Idealorganisation, das zu den sechs bereits aufgezählten Elementen passt

und mit dem Arbeitsfluss übereinstimmt. Beim achten Schritt, *Neuausrichtung*, in dem Sie bestehende Systeme so umgestalten, dass sie dem neuen Modell gerecht werden, müssen Sie als Manager auf Widerstände besonders achten. Übergangsrituale müssen **Purpur** günstig stimmen; mit Änderungsbefehlen, die mit greifbaren Belohnungen einhergehen, muss **Rot** angesprochen werden; **Blau** muss sich einem neuen großen Ziel verschreiben können.

Im neunten Schritt kommt es darauf an, *die geeignete Person für die Arbeit* auszuwählen. Ist die Arbeit von Konkurrenz und hohem Risiko geprägt, entscheiden Sie sich für einen **Orange**-orientierten Führer; wenn in einer Krise harte Entscheidungen mit kühlem Verstand durchgesetzt werden müssen, suchen Sie nach etwas **Rot**; wenn auf dem Weg Menschen in Teams beteiligt werden sollen, wählen Sie mehr **Grün** aus; geht es um Komplexität und Vielfalt, orientieren Sie sich eher an **gelben** oder sogar **türkisen** Kriterien. Gestalten Sie schließlich als zehnten Schritt einen *fortgesetzten Neuausrichtungsprozess* und seien Sie sich dabei bewusst, dass Veränderungen unablässig geschehen und keine geschlossenen Schlaufen oder gar Zyklen darstellen, sondern eine nach oben offene Spirale, die fortwährende Anpassungen von *Alpha* über *Beta*, *Gamma* und *Delta* zu einem neuen *Alpha* erfordert.

### **Integration innerhalb der Spirale – Modellvorlagen**

Das 8. Kapitel, „Spiralgemäße Integration“, vervollständigt die Dynamik der Spirale. Es fügt die von Beck und Cowan so genannten *Modellvorlagen* hinzu. Diese Modellvorlagen, insgesamt sind es drei, sind dazu konzipiert, die gesamte Spirale aufzunehmen. Bei Modellvorlagen für die Spirale handelt es sich nicht um starre, beständige Ausschnitte, sondern um lebende, organische Schichten, die miteinander verschmelzen, sich ausdehnen, sich anpassen und sich miteinander verflechten wie die untereinander zusammenhängenden Schichten unserer Haut. Dies also sind die drei Arten von Modellvorlagen:

**Arbeitsfluss – die Modellvorlage X** Auf der *Modellvorlage X* wird jede Variable, die die anstehende Arbeit beeinflusst, in den *Arbeitsfluss* aufgenommen. Hier sind Begriffe wie Wertanalyse,

Wertkette, Unternehmensvernetzungen und horizontales Management zweckdienlich. Diese Modellvorlage ist dazu da, alle Variablen, auf welche die anstehende Arbeit stößt, so miteinander zu verbinden, dass sie in einer logischen, aufeinander abgestimmten Weise gehandhabt werden können. Das führt schließlich zu einem sauberen, fokussierten, strategischen und schlanken Ergebnis.

**Management - die Modellvorlage Y** Menschen und Ressourcen, die mithilfe der *Modellvorlage Y* arbeiten, unterstützen, erleichtern, steigern und verbessern die Handlungsweise und die Leistung der *Modellvorlage X*. Daher ist eine gesunde *Modellvorlage Y* flexibel, apolitisch, erfordert H-O-A und verändert sich oder stellt sich wieder in dem Maß her, wie X es braucht. An dieser Stelle kommen viele konventionelle Funktionen des Managements, der Aufsicht und der Strategieplanung ins Spiel, aber immer mit Blick auf die Spirale und ihre <sup>W</sup>Meme.

**Leitungsentelligenzen - die Modellvorlage Z** Die einzigartige Einsicht und Weisheit der *Modellvorlage Z* besteht für Beck und Cowan in der Kombination aus *Exekutivkern* und *fokussierten Intelligenzen*. Der Exekutivkern erfasst wie die Central Processing Unit (CPU) eines Computers den gesamten Prozess. Es handelt sich um eine kleine Gruppe, die aufgrund ihrer Kompetenz, Erfahrung und Reife ausgewählt worden ist. Sie stellt einen Mikrokosmos von dem dar, was erforderlich ist, um die *Modellvorlagen X* und *Y* zu koordinieren und einen Ausblick zu gewährleisten, der es dem Unternehmen ermöglicht, in seinem ökonomischen Umfeld zu gedeihen. Die zweite Funktion der *Modellvorlage Z* besteht darin, Fokussierte Intelligenzen auf Probleme anzuwenden. In Entscheidungsprozessen gelten Wissen, Fertigkeiten und fundierte Perspektiven mehr als die Stellung der betreffenden Person.

Einige von anderen Modellvorlagen für Z übernommene Cluster können die folgenden Elemente einschließen: einen *Abenteuerspielplatz*, auf dem kluge Nonkonformisten Ideen am Reißbrett untersuchen können; einen *Kinderhort* oder eine Entwicklungspiste, wo Neulinge mit geringem Risiko für das Unternehmen zentrale Funktionen jeder der drei Modellvorlagen kennenlernen können; ein *Hauptquartier*, in dem die lebenswichtigen Daten des Unternehmens angezeigt

werden, unter anderem Modelle des wirtschaftlichen Umfelds und Profile der Konkurrenten; einen *Laufstall*, der eine freie, schöpferische Umgebung für Erneuerung und Wandel darstellt; ein *Krisenteam* aus Experten, die zur Schadensprävention und -kontrolle schnell ausschwärmen können; und ein *Baumhaus für Spiralberater*, eine regelmäßige Versammlung von Spiralexperten, die nach neuen Trends und Möglichkeiten Ausschau halten und diese an die Leitungsintelligenzen weiterleiten können. Solche Spiralexperten sind, wie wir gesehen haben, in der Lage, das gesamte <sup>W</sup>Mem-Spektrum in ihrem Bewusstsein, möglicherweise sogar auch in ihrer Führungstätigkeit, zu umfassen.

## Die <sup>W</sup>Mem-Struktur der Spirale

### Die erste Ordnung

Im dritten Teil ihres Buches liefern uns Beck und Cowan ein „Handbuch des Spiralberaters“, das Spiral Dynamics auf tägliche Ereignisse und Erfahrungen anwendet. Er enthält eine tiefgründige Analyse jedes einzelnen <sup>W</sup>Mems, wobei mit den sechs, die zur ersten Ordnung oder zum „Paradigma des alten Managements“ gehören, begonnen wird. Die Autoren beschäftigen sich jeweils nicht nur mit dem <sup>W</sup>Mem selbst – welche Implikationen das für Sie, für die Menschen in Ihrer Umgebung und für Ihr Unternehmen hat –, sondern auch mit der Art und Weise, wie Sie in den Einflussbereich des entsprechenden <sup>W</sup>Mems gelangen, mit ihm zu tun haben und diesen wieder verlassen. Die folgende Vorschau zeigt Ihnen, wie die einzelnen <sup>W</sup>Meme aktiviert werden:

- **Beige** benötigt die Befriedigung der Existenzbedürfnisse, um am Leben zu bleiben
- **Purpur** wird genährt, wenn man Rituale achtet, wieder Vertrauen fasst und zum Ausdruck bringt, wie einen das Geheimnis des Lebens bezaubert
- **Rot** wird von Geschichten über die Helden des Unternehmens, Feiern für meisterhafte Eroberungen und Respektsbezeugungen angeregt

- **Blau** wird durch die Anrufung der jeweiligen Traditionen, gerechte Behandlung aller und Belohnungen für Dienstdauer und Loyalität bestätigt
- **Orange** wird durch die Zurschaustellung von Erfolgssymbolen, die Anerkennung individueller Leistungen und Herausforderungen, etwas zu verbessern, ausgeübt
- **Grün** wird aufgewertet, indem man die Bedeutung der beteiligten Menschen, die Empfänglichkeit für Gefühle und eine fürsorgliche, sozial verantwortliche Gemeinschaft betont

## Die zweite Ordnung

Im 15. Kapitel betreten wir die Welt von Becks und Cowans zweiter Ordnung, das systemische „neue Paradigma“ des wechselnden Fließens. Jetzt liegt der Fokus auf Kompetenz, Funktionalität und Seinsqualitäten, nicht auf dem Haben oder selbst dem Handeln, und das im Zusammenhang flexibler, offener Systeme, die erstmals die gesamte Spirale ohne die Scheuklappen der ersten Ordnung berücksichtigen können. Die vorherrschende Weltsicht ist reich an Informationen, mehrdimensional und Teil eines komplexen, interaktiven Systems. Von Chaos beherrschte Subsysteme interagieren innerhalb der physischen, ökonomischen und sozialen Umwelt, während **Gelb** nach natürlichen Lebensweisen sucht, die diesen zielgerichteten Energien entsprechen. (Sie werden entdecken, dass der zweite Teil in dieser Hinsicht eine Anwendungslektion ist.)

Clare Graves' Theorie sagt voraus, dass mit dem Übergang zu **Türkis**, der im 16. Kapitel verkündet wird, damit begonnen werden kann, die großen Fragen, die zuerst von **Gelb** aufgeworfen wurden, in der neuen globalen, holistischen Seinsordnung zu beantworten. Das unabhängige Selbst wird nun sowohl als Person als auch als Organisation Teil eines größeren, bewussten Ganzen. Die Arbeit in weltweiten Netzwerken wird zur Routine, während der ausgiebige Gebrauch von Verstandeswerkzeugen und Kompetenzen zur globalen Wirklichkeit wird. Der Blick konzentriert sich dann auf die Lebensqualität aller Einheiten, die als integrierte Systeme angesehen werden. Wir werden uns Energiefeldern und holografischer Verbindungen in allen

Arbeits- und Lebensabläufen höchst bewusst, wobei wir kollektive menschliche Intelligenz nutzen, um an großen Problemen zu arbeiten, ohne dabei unsere Individualität zu opfern.

### **Chaos innerhalb der Spirale – *globales Erwachen***

In ihrem Schlusskapitel konfrontieren uns Beck und Cowan mit einigen Anwendungsmöglichkeiten ihrer neuen Perspektive „Spiral Dynamics“ in Bezug auf die Ordnung und das Durcheinander in der Welt. Um als Spiralberater mit den vielen Ebenen des komplexen „globalen Erwachens“ umgehen zu können, ist Übereinstimmung mit der Spirale vonnöten. Wenn die Kultur, in der Sie leben, sich beispielsweise in einem niedrigeren Bereich der WMem-Entwicklung befindet, müssen Entwicklungsziele unmittelbarer und genauer bestimmt sein; auf einer höheren Entwicklungsebene können sie entfernter und abstrakter sein. Da sich die WMeme jeder Kultur entwickeln, stellt jedes soziale Universum eher ein interaktives, sich bewegendes Bild als einen starren Rahmen dar.

### **Ordnung innerhalb der Spirale – *kritische Überprüfung der Lebensverhältnisse, um Muster zu erkennen***

Überprüft ein Spiralexperte geopolitische Strömungen, so muss er daher Ausschau halten nach

- *Spannungsgebieten*, also Krisen, die durch Kollisionen zwischen unterschiedlichen WMemen verursacht worden sind
- *Hotspots*, das sind Gegenden, in denen es unter der Oberfläche brodelt und ein baldiger Ausbruch droht
- *Diasporagruppen*, also die Verbreitung oder Migrationen von Menschen mit gemeinsamen WMemen
- *Regressionen*, das sind Abwärtsbewegungen innerhalb der Spirale, die durch eine Verschlechterung der Lebensbedingungen ausgelöst worden sind
- *Obertöne*, also gleichzeitige Bewegungen von zwei oder mehr WMem-Systemen

- *Staus*, wenn zwei starke WMem-Systeme in einem Konflikt miteinander hin- und herschwanken
- *Avantgarden*, die das erste Aufflackern eines erwachenden neuen WMems darstellen

## Richten Sie Ihre Modellvorlagen für die Welt ein

Die zu einer gegebenen Zeit an einem gegebenen Ort vorherrschende Modellvorlage wird bestimmt durch: die funktionellen Bedürfnisse des Lebens auf der Erde (**Türkis**); die Ebenen der Spirale, die zu dieser Zeit an diesem Ort aktiv sind (**Gelb**); die Bedürfnisse der Menschen im Sinne einer menschlichen Gemeinschaft (**Grün**); die vorherrschenden Sphären wirtschaftlichen und politischen Einflusses (**Orange**); Autorität, die durch nationale Verträge oder religiöse Gebote verliehen ist (**Blau**); die Stellen, wo das „große Ich“ seine persönliche Markierung hinterlässt (**Rot**); und jene, wo die Geister und Ahnen umhergehen beziehungsweise umhergegangen sind (**Purpur**); und schließlich durch den Raum, der von einer bestimmten Schar von Menschen in diesem Moment eingenommen wird (**Beige**).

## Geopolitische Strömungen ausloten

Nationale und internationale „geopolitische Strömungen“ können mit den Begriffen der Spirale erfasst werden: **purpur-rote** Ethnizitäten, Tribalismen und Diktaturen; **rot-blaue** Nationalismen, Ideologien und Theokratien; **blau-orange** Mehrparteiendemokratien mit freier Marktwirtschaft; oder **orange-grüne** Weltanschauungen wie Sozialdemokratie, Kommunitarismus und egalitärer Humanismus. Ein Spiralexperte muss bei der Makrosteuerung des Planeten, gleichgültig, ob er einen politischen oder wirtschaftlichen Blickwinkel einnimmt, einen **gelb-türkisen** Standpunkt der zweiten Ordnung wählen. Erstens wird innerhalb einer solchen Sichtweise eine Spirale dann als gesund angesehen, wenn sich jedes ihrer WMeme von einer positiven, additiven Perspektive aus ausdrückt. Der Spiralexperte muss stets die Frage stellen: „Wird diese Äußerung eines bestimmten WMems dem Leben der Spirale als Ganzes und dem Leben jedes einzelnen Individuums, das auf ihr unterwegs ist, etwas hinzufügen oder

etwas wegnehmen?‘ Mit anderen Worten: Werden andere <sup>WM</sup>Meme weiterhin die Freiheit haben, sich auszudrücken und ihre eigene Entwicklungsrichtung zu wählen?

Folglich ist zweitens eine soziale Spirale dann gesund, wenn Wege zu komplexeren Denkweisen offenstehen. Erzwungene Blockaden bringen die Spirale in eine Stagnation oder lassen sie sogar implodieren. Die Falle muss wieder geöffnet und Schranken müssen niedergerissen werden, bevor der Teufel los ist! Nach Beck und Cowan müssen daher zum Beispiel **Purpur** und **Rot** effektive **blaue** Autorität aufrichten, bevor **orange** Unternehmen gedeihen können. Eine **blaue** Stabilität und **oranges** Unternehmertum müssen vorhanden sein, bevor eine **grüne** Transformation durchgeführt werden kann. Zurzeit ist ein dies alles umspannendes **Gelb** vonnöten, um den gesamten Prozess zu steuern.

Am Ende zitieren Beck und Cowan die Feststellung, die ihr Mentor Clare Graves vor über dreißig Jahren gemacht hat: ‚Gegenwärtig versucht unsere Gesellschaft, den schwierigsten, zugleich aber auch aufregendsten Übergang in der Geschichte der menschlichen Gattung zu unternehmen.‘ Für die Zukunft, schrieb Graves 1974 weiter, gebe es drei verschiedene Möglichkeiten:

- eine massive Regression in die Steinzeit, wenn es uns nicht gelingt, die Waffen und gefährdeten Ressourcen unserer Welt zu stabilisieren
- eine Art Orwellsches *1984* in Form einer **blau-orange-grünen** tyrannischen, manipulativen Regierung, die ihr Tun mit gemeinschaftlichen Phrasen beschönigt
- das Auftauchen einer Herangehensweise der zweiten Ordnung in Bezug auf Wirtschaft und Gesellschaft, die grundverschieden von der uns heute bekannten und in einer Weise ausgestattet ist, dass wir lokal handeln und global planen können, während wir zugleich global handeln und lokal planen.

Sie sagen, wir können der Entscheidung nicht ausweichen.