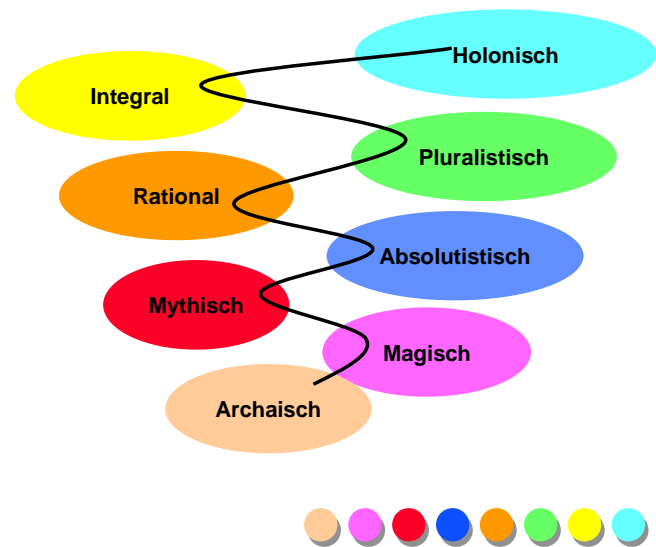


Spiral Dynamics - Das Graves Value System

Die Entwicklung von Weltsichten und Wertehierarchien

Autor: Rolf Lutterbeck
www.RolfL.de



© Rolf Lutterbeck 2007, www.RolfLutterbeck.de

Es gibt Dutzende von Entwicklungsmodellen, aber wenige, die praktikabel für den Alltag und den Businessbereich sind. Eine Ausnahme stellt das Modell von Prof. Graves dar, das von seinen Schülern D. Beck und C. Cowan zu „Spiral Dynamics“ weiterentwickelt wurde und inzwischen 50.000 mal weltweit zum Einsatz kam.

Die folgenden Erläuterungen basieren auf dem Buch „Spiral Dynamics“ (Beck/Cowan) und verschiedenen Ausführungen von Ken Wilber, z.B. in seinem Buch „Ganzheitlich handeln“. Hinweis: Die Beschreibungen sind oft sehr kurz gehalten und daher manchmal etwas plakativ und vereinfachend.

In den letzten 100.000 Jahren haben sich acht verschiedene Wertehierarchien (Weltsichten, Bewusstseinsstufen) gebildet

◆ Professor Graves

- ein Zeitgenosse von Maslow (*Maslow'sche Bedürfnispyramide*)
- Er erforschte in den 60er bis 80er-Jahren Wertebewusstsein bei Menschen & Systemen (sog. Weltbilder oder auch „Schwerpunkt des Denkens“)
- Er fand acht verschiedene „Muster“ auf einer Entwicklungslinie (nach oben offen)
- Entspricht der Bewusstseinsentwicklung der Menschheit seit 100.000 Jahren
- **Steigende Evolution bei zunehmender Umweltkomplexität**

◆ Spiral Dynamics

- ist eine Weiterentwicklung des Graves-Modells
- durch Don Beck und C. Cowan (Schüler von Prof. Graves)
- Verwendung von Farben statt Zahlen oder Buchstaben
- siehe Grafik



© Rolf Lutterbeck 2007, www.RolfLutterbeck.de

Clare Graves, amerikanischer Professor für Psychologie, erforschte in den 60er bis 80er-Jahren bis zu seinem Lebensende (1986) die Entwicklung von Wertebewusstsein bei Menschen und Menschengruppen (Familie, Unternehmen, Nation,...). Ausgangspunkt seiner Untersuchungen war u.a. die Bedürfnispyramide seines Zeitgenossen Maslow.

Er fand bei seinen Untersuchungen acht verschiedene Wertehierarchien, die zu ganz unterschiedlichen „Weltsichten“ führen. Dabei ist dieses Modell nach oben hin offen, d.h. in Zukunft kann es noch weitere Weltsichten geben (eine neunte Stufe zeichnet sich schon ab). Diese Wertehierarchien haben sich im Laufe der letzten 100.000 Jahre der Menschheit in einer ganz bestimmten Reihenfolge (Entwicklungslinie) herausgebildet, was auf den nächsten Seiten dargestellt wird.

Es zeigt sich, dass jeder Mensch bei Stufe 1 „startet“ und sich dann durch verschiedene Weltsichten vor allem während seiner Kindheit und Jugendzeit entwickelt, um dann mit 20 Jahren z.B. bei Stufe 4 oder 5 (Durchschnitt in der westlichen Welt) zu sein. Die Stufe, auf der sich eine Person befindet, bestimmt den „Schwerpunkt des Denkens“ (eigentlich wäre „Welle“ der bessere Begriff, siehe Folie am Ende des Dokuments).

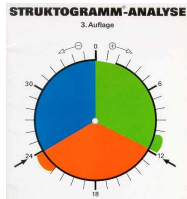
Seine Schüler Don Beck und Christopher Cowan haben das Modell zu „Spiral Dynamics“ weiterentwickelt. Statt der Buchstabenbezeichnungen für die einzelnen Stufen werden hier Farbbezeichnungen verwendet (siehe Grafik).

Einordnung des Modells im Sinne des integralen Ansatzes von Ken Wilber: Spiral Dynamics beschreibt EINE Entwicklungslinie im linken oberen Quadranten.

Entwicklungsebenen sind keine Typologie!

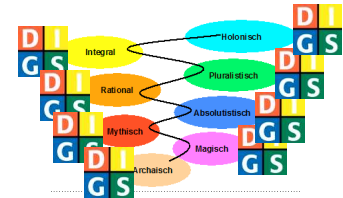
◆ Farben werden häufig für Typologien verwendet

- Struktogramm, DISG, TMS, ...



◆ Ein bestimmter Typ ist auf jeder Ebene der Entwicklung

- in unterschiedlicher Reife
- Es gibt z.B. blaue, orange, grüne, ...Introvertierte
- und auch blaue, orange, grüne Harmonie-Menschen



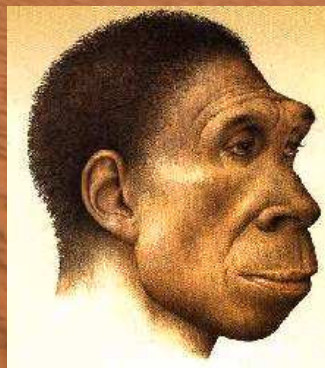
© Rolf Lutterbeck 2007, www.RolfLutterbeck.de

Da bisher im Business nur Typologien zum Einsatz kamen, die auch häufig mit Farben arbeiten, ist die Gefahr groß, dass Typ und Ebene verwechselt werden.

Das „grün“ von Spiral Dynamics hat nichts mit dem „grünen“ Harmonietyp aus manchen Typologien zu tun. Auch einer auf Stufe blau oder orange z.B. kann aus Typologiesicht ein Harmonietyp sein.

Level 1: Beige - Archaisch, Überleben, Homo erectus
„Wie werde ich heute satt - wo kann ich sicher schlafen?“

vor 120.000 Jahren gab es nur 1 Bewusstseinsform
diese war noch sehr „tiernah“, instinkthaft
unsere Vorfahren lebten noch in Afrika



1. Beige - archaisch: Vor 120.000 Jahren, als unsere Vorfahren (Homo erectus und Homo sapiens) noch in Afrika lebten, gab es nur EINE „Weltsicht“, ein archaisches, sehr tierähnliches „Bewusstsein“ (eher Unbewusstsein). Hier ging es nur darum, wie man überleben kann („nackte“ Existenz, Nahrung, sicherer Schlafplatz).

In der heutigen Zeit findet man das nur bei Säuglingen oder in pathologischen Fällen, z.B. auch bei Koma-Patienten.

Level 2: Purpur - Stamm, Blutsbande, Magie, Ahnengeister Animistisches Weltbild - alles ist belebt (voller Geister)



Wertschätzung
der „Alten“

Die Welt der Magie

- Tabus
- Rituale
- Voodoo

Vor ca. 50.000 Jahren entstand ein erstes Stammesbewusstsein (dies finden wir heute noch bei „Naturvölkern“)

2. Purpur - Magie und Stammesbewusstsein: Ein erstes neues Bewusstsein entstand durch die Bildung von Stämmen und Clans. Das Weltbild ist animistisch, d.h. alles ist belebt und voller Geister, eine magische Welt. Die Ahnengeister werden verehrt, es entstehen Rituale, um die Geister/Götter zu besänftigen. Die Welt ist sehr klein, jede Flussbiegung hat einen Namen, aber noch nicht der ganze Fluss (der quasi noch gar nicht „gesehen“ wird).

In dieser Form heute noch bei einigen wenigen Naturvölkern zu finden (oder bei Kleinkindern). Das Lernen ist reflexartig und unbewusst.

Im Business: Mitarbeiter auf dieser Stufe dürften in der westlichen Welt kaum vorzufinden sein. Trotzdem ist die Würdigung dieser Stufe, die ja ein Teil des Bewusstseins eines jeden Erwachsenen ist (siehe oben Folie mit konzentrischen Kreisen), auch in westlichen Unternehmen wichtig und hat einen nicht unbedeutenden Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Dies geschieht in Form von Anerkennung der Wurzeln (Gründer, Unternehmenshistorie) und Nutzung von Ritualen (Weihnachtsfeier, Events).

**Level 3: Rot - Macht, Egozentrik, Helden, Imperium
„Ich bin der Maßstab aller Dinge, zum Teufel mit den Anderen!“**



**Welt ist ein Dschungel
Egozentrik
„ICH“
Macht
Power**



**Erste *Helden und Mythen* vor ca. 20.000 Jahren,
später vereinen Machtmenschen große Imperien.**

© Rolf Lutterbeck 2007, www.RolfLutterbeck.de

3. Rot - Egozentrische Macht: Vor ca. zehn- bis zwanzigtausend Jahren „lösten“ sich starke Persönlichkeiten aus dem Gruppenbewusstsein des Stammes. Es entstand erstmals ein Ich-Bewusstsein. Eine mythische Welt der Helden, Machtpersonen und Imperien.

Egozentrik, Impulsivität und Macht stehen im Vordergrund. Nur der eigene Vorteil ist wichtig („zur Hölle mit den Konsequenzen!“). Dafür geht man auch - im wahrsten Sinne - über Leichen. Gewissen und Schuldgefühle sind hier noch nicht vorhanden, diese entstehen erst in der nächst höheren Stufe 4 (blau).

Auf dieser prä-konventionellen Stufe befinden sich oft jugendliche Banden, schwere Kriminelle oder auch Unternehmen mit Mafiastrukturen, die die Konkurrenz einfach ausschalten. Alles ist erlaubt, wobei man nicht erwischt (bestraft) wird.

Auf der guten Seite finden wir hier die tapferen Helden, Sieger/Gewinner/Power-Typen und hohes Selbstbewusstsein. Mitarbeiter auf dieser Stufe brauchen einen „starken“ Chef, den sie akzeptieren können.

Level 4: Blau - Hierarchie, Ordnung, Regeln, Rollen, „Bibel“ Die Obrigkeit verkündet die einzige Wahrheit



- Ausprägung von „Blau“:**
- Soziozentrisch: ICH<->DU
 - konformistisch, loyal, treu
 - Schuldgefühl, Gewissen
 - Sicherheit, Stabilität
 - Geburt der Tugenden



Vor ca. 4.000 Jahren entstand ein Regel/Rollen-Bewusstsein.
Gesellschaftlich geregeltes Leben wurde möglich. (30%)

© Rolf Lutterbeck 2007, www.RolfLutterbeck.de

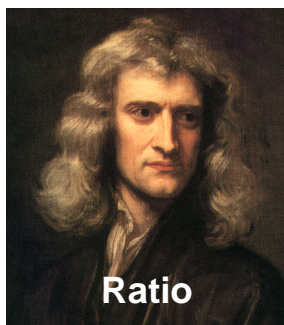
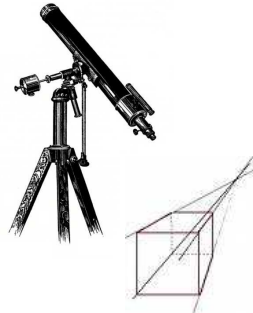
4. Blau - Mythische Ordnung: Ein wichtiger Schritt für das soziale Miteinander und die Eindämmung der „roten Impulsivität/Gewalt“ war die Entstehung des *blauen* Bewusstseins vor ca. 4000 Jahren. Das DU wird wichtig, statt Egozentrik entsteht Soziozentrik. Das Weltbild wandelt sich von mythisch zu mythisch-rational, das Leben bekommt höheren Sinn (die Mythen bekommen eine Begründung). Blau ist die Entstehungszeit aller Hochreligionen.

Das soziale Miteinander erhält durch hierarchische, absolutistische Strukturen, Rollen, Regeln und Gesetze eine feste Ordnung, die für eine stabile Sicherheit sorgt. Es gibt einen obersten Herrscher an der Spitze der Hierarchie (manchmal sogar „von Gott ernannt“), der „von oben“ über die Regeln und Gesetze wacht und alleine bestimmt, was richtig und falsch ist („L'état c'est moi!“).

Treue, Loyalität und Glauben wird belohnt. Das Interesse richtet sich auf Titel, gesellschaftliche Positionen und Sicherheit. Es entstehen Gewissen und Schuldgefühle, wenn man gegen die Regeln verstößt. Die Welt wird in gut oder böse, richtig oder falsch, schwarz oder weiß eingeteilt.

Diese konservative, konformistische und soziozentrische Sicht haben heute noch mehr als 30% der Erwachsenen in der westlichen Welt und ist häufig in Bürokratien und Großunternehmen zu finden (auch unter vielen Führungskräften!).

Level 5: Orange - Vernunft, Ratio, Wissenschaft, Leistung
Die Wissenschaft erforscht die Wahrheit



Newton's Laws of Motion

I. $\Delta \vec{v} = 0 \iff \sum \vec{F} = 0$ (external)

II. $\vec{F} * \Delta t = \Delta \vec{p}$
 -or- $\vec{p} = m * \vec{v}$
 $\vec{F} = m * \vec{a}$

III. $\forall \vec{F}_A, \exists \vec{F}_R \cdot \vec{F}_A + \vec{F}_R = 0$



3. Wahrnehmungsposition (Meta)
Weltzentrisches Bewusstsein.
Effizienz, Effektivität, Leistung.
Lineares Ursache-Wirkungs-Denken

vor ca. 400 Jahren trennte sich Wissenschaft & Kirche (>40%)

© Rolf Lutterbeck 2007, www.RolfLutterbeck.de

5. Orange - Vernunft, Ratio: Die moderne Welt der Wissenschaft und des Materialismus kam in der Zeit der Renaissance (französische Revolution) zum Durchbruch. Kunst, Moral und Wissenschaft werden differenziert (Trennung von Kirche und Staat). Statt der „von oben“ verkündeten Wahrheit macht es sich die Wissenschaft zur Aufgabe, die Wahrheit zu finden und zu beweisen (Newton, Darwin,...). Die dritte Wahrnehmungsposition, die „auf die Dinge“ schaut, wird möglich (auch in der Kunst entsteht die dritte Dimension!).

Zu den Errungenschaften des orangenen Bewusstseins gehört die Dampfmaschine und somit der Beginn der Industrialisierung. Durch die Entwicklung von Maschinen wurde erstmals der Einsatz von Sklaven unnötig. In der Politik entstehen Demokratien.

Auf dieser Stufe finden wir Streben nach persönlichem, maximalem Erfolg, Wissen und individueller Freiheit. Die *Herdenmentalität* der blauen Stufe wird verlassen, Regeln werden berücksichtigt, sind aber nicht mehr „heilig“. Jetzt gilt: "Leistung muss belohnt werden!", "Jeder kann gewinnen!" und „Vom Tellerwäscher zum Millionär!“. Das ganze Leben ist ein Spiel.

Unternehmen stehen im Wettkampf zueinander, ständig auf der Suche nach immer besseren, effizienteren Geschäftsprozessen (best practice). Die rote Ebene wird in entwickelter Form gelebt, vom reinen „Win“ zu „Win-win“.

Westlicher Anteil ca. 40%, d.h. die Hauptebene der erwachsenen Welt.

Level 6: Grün - multikulturelle Gleichberechtigung Konstruktivismus: Jeder kreiert sich seine eigene Welt



Pazifismus

NLP

Systemisches Denken
Gleichbehandlung
Gleichberechtigung
Ökologie, Gewaltlosigkeit
Pluralismus, Relativismus



Neue Spiritualität



vor ca. 40 Jahren (68er-Zeit) kam das post-moderne Denken zum Durchbruch (20-25%)

© Rolf Lutterbeck 2007, www.RolfLutterbeck.de

6. Grün - Sensitives Selbst: Diese postmoderne Sicht, die zur 68er-Zeit ihren Durchbruch hatte, steht für multikulturelles Bewusstsein, Pluralismus, Ökologie und Gleichberechtigung. Das "Wir" rückt in den Vordergrund. Der Mensch sucht Frieden mit sich (Selbsterfahrung) und anderen. Statt Kopf/Vernunft und linker Gehirnhälfte werden Bauch/Gefühle und rechte Gehirnhälfte wichtig. Die Individualität und das Wertvolle eines jeden Menschen wird wertgeschätzt. Die Einstellung ist oft relativistisch: Jeder ist richtig und jeder hat recht - ich habe mein Weltbild und Du darfst Dein Weltbild haben.

Wird die vorhergehende orange Stufe nicht richtig integriert, so kommt es zur Ablehnung aller „orangenen Symbole“ (Kopf/Logik, Materie, Geld, etc.) und zur Überbetonung der Gefühle. Die relativistische Haltung gepaart mit Ablehnung jeglicher Hierarchien kann zu einer Gleich-Gültigkeit führen, die nicht erkennt, dass Ansichten besser oder schlechter sein können.

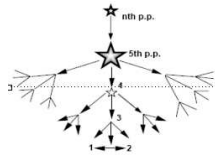
Business: Gemeinsames Handeln im Team schafft neue Synergien, wenn es gelingt sich nicht in endlosen Diskussionen zu verlieren (Jede Meinung ist ja gleich wichtig).

Es entstehen soziale Institutionen und Netzwerke, eine soziale Marktwirtschaft, Hilfsorganisationen. Der Anteil in der westlichen Welt beträgt ca. 20-25%.

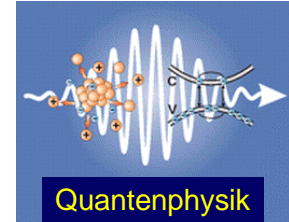
**Level 7: Gelb - Integrale Sicht, metaperspektivisch, -systemisch
Jeder hat Recht, aber nur teilweise. Wahrheit tetra-evolviert.**



Cook-Greuter
Ego-Development



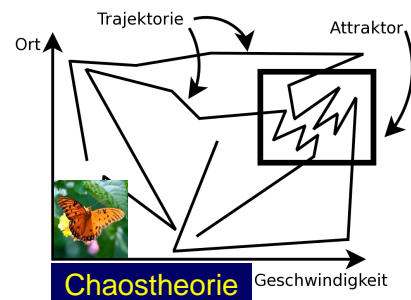
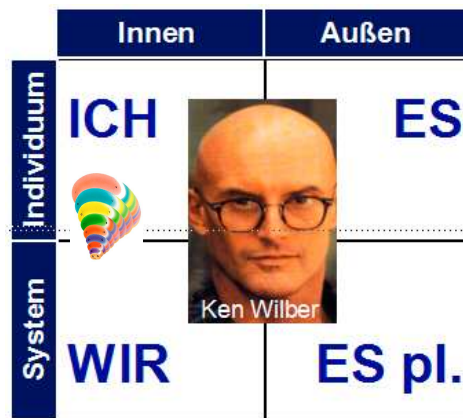
Holosync-Meditation



Quantenphysik



Prof. Graves



Chaostheorie

**Das 2nd-tier-Bewusstsein wächst gerade (>2% i.d. westl. Welt)
- evtl. auch ausgelöst durch diesen Vortrag? :-))**

© Rolf Lutterbeck 2007, www.RolfLutterbeck.de

7. Gelb - Integral: Meta-systemisches "Big Picture"-Denken und flexibles Handeln sind die Antwort auf ungeordneten Pluralismus und komplexe Probleme, wie etwa globale Ökologie, sich zusehends rascher entwickelnde Technologien und auch die Klima-Katastrophe.

Alles befindet sich in Systemen in Systemen in Systemen, holarchisch geordnet. Während Menschen auf den Stufen 1 bis 6 die eigene Sicht für die einzig richtige halten, wird es auf der gelben Stufe möglich, alle Stufen wertzuschätzen und zu integrieren: ein Unternehmen braucht die Kraft der purpurnen Wurzeln, rote Durchsetzungsstärke, blaue Struktur & Sicherheit, orange Vernunft & Effektivität und grüne Sensibilität.

Dieses integrale Bewusstsein entsteht gerade erst (Anteil ca. 1-2% in der westlichen Welt). Personen mit hoher Verantwortung (Politiker, Vorstände) sollten idealerweise aus diesem Bewusstsein heraus denken und handeln.

Level 8: Türkis - holonische Sichtweise Selbstaufopferung für das Universum

Zitat von der Website

if.integralesforum.org:

„... Manchmal erscheint die Emergenz einer neuen Spiritualität als ein Netzwerk von allem, was existiert. Das türkise Denken verwendet die gesamte Spirale; sieht verschiedene Ebenen der Interaktion, erkennt Resonanzen und Obertöne, die mystischen Kräfte, und das alles erfüllende Fließen, das jede Organisation durchdringt...“



Holonisches, spirituelles Bewusstsein (<0,1%)

© Rolf Lutterbeck 2007, www.RolfLutterbeck.de

8. Türkis - Holistisch (Definition von Ken Wilber): Universale holistische Systeme, Holons/Wellen von integrativen Energien; Vereinigung von Fühlen und Wissen; multiple Ebenen, verwoben in ein bewusstes System. Eine universelle Ordnung, in einer lebendigen, bewussten Weise, die nicht auf äußeren Regeln (blau) oder Gruppenbindungen (grün), beruht. Eine "große Vereinigung", eine "Theorie von Allem" ist möglich, in Theorie und Verwirklichung.

Manchmal erscheint die Emergenz einer neuen Spiritualität als ein Netzwerk von allem, was existiert. Das türkise Denken verwendet die gesamte Spirale; sieht verschiedene Ebenen der Interaktion, erkennt Resonanzen und Obertöne, die mystischen Kräfte, und das alles erfüllende Fließen, das jede Organisation durchdringt.

Hier sind erst 0,1% der Bevölkerung.

Während „gelb“ eher säkular ist (systemtheoretisch, weltlich und geschäftsmäßig orientiert - aber 2 Stufen *reifer* als orange), ist „türkis“ eher spirituell. Stufe 8 ist eine reifere Form von „grün“, die im Gegensatz zu grün alle Ebenen der Spirale sieht und umfasst. Beispiel: der Big Mind-Prozess von Genpo Roshi (siehe seine Videos in YouTube).

Level 9: Koralle - transpersonales Bewusstsein



Und die Bewusstseinsentwicklung wird weitergehen...
(wie auch immer)

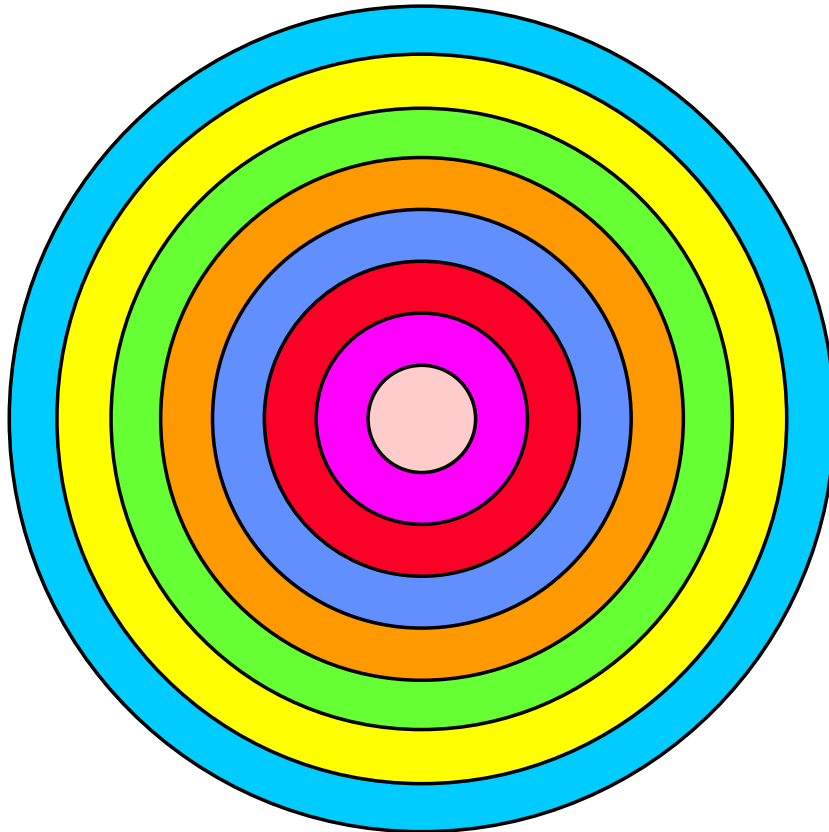
© Rolf Lutterbeck 2007, www.RolfLutterbeck.de

9. Koralle - Transpersonal

Einzelne Personen befinden sich inzwischen sogar auf einer noch höheren Stufe, die schon transpersonal ist. D.h. sie leben dauerhaft (!) in einer Welt, die man sonst nur in natur-mystischen Momenten zustandsweise erfährt, z.B. wenn man sich bei einem Spaziergang mit der ganzen Natur verschmolzen fühlt, oder auch am Anfang einer Meditation.

Das Bild aus dem Film „Die Matrix“ zeigt den Moment, wo Neo die Welt „durchblickt“.

Eine neue Bewusstseinsstufe umfasst die vorherigen
(das Bewusstsein wird größer und umfasst immer mehr)

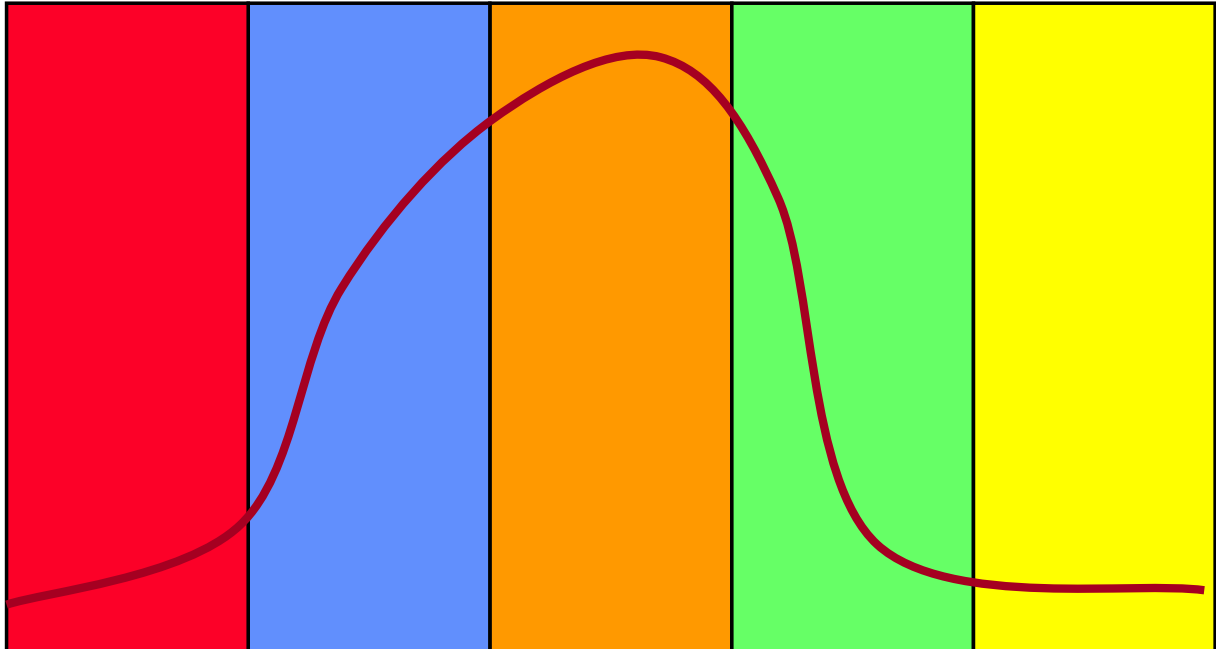


© Rolf Lutterbeck 2007, www.RolfLutterbeck.de

Eine andere Darstellung der Graves-Level ist ein Bild, bestehend aus konzentrischen Kreisen, wobei der kleinste innere Kreis beige und der größte türkis ist. An dieser Darstellung sieht man deutlicher, dass jede höhere Stufe die früheren umfasst (integriert).

Nach Ken Wilber ist jede Weiterentwicklung ein transzendieren (über das Bisherige hinausgehen, sich lösen, sich differenzieren) und integrieren (das Frühere in geeigneter Form umfassen). Dabei kann es vorkommen, dass dies nicht in einer „gesunden Form“ gelingt und damit ein oder mehrere frühere Stufen nicht richtig integriert wurden. Dies kann sich manchmal in persönlichen Themen und Problemen zeigen.

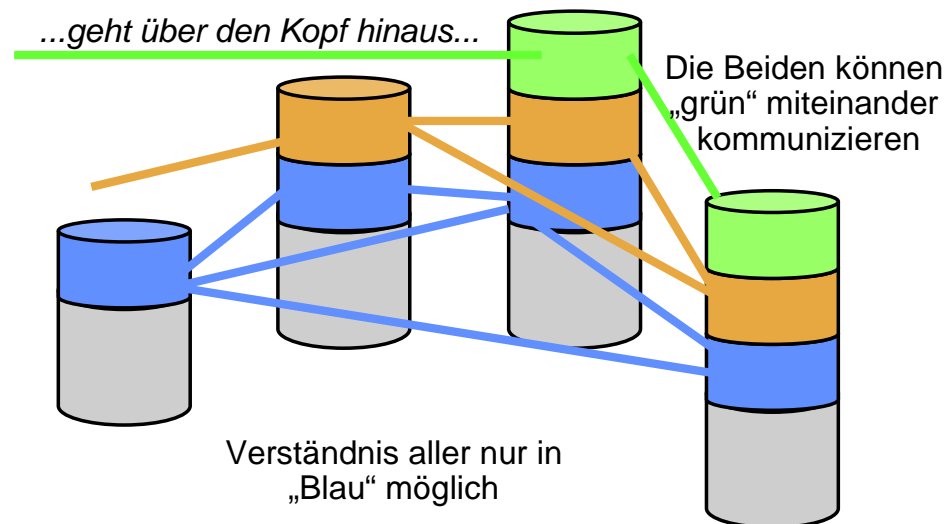
Ein Bewusstsein geht über mehrere Level (Welle)
Der Schwerpunkt des Denkens befindet sich aber auf einer Stufe (Level)



© Rolf Lutterbeck 2007, www.RolfLutterbeck.de

Der Begriff Stufe oder Level vermittelt den Eindruck, dass die Entwicklung in klaren Schritten erfolgt. Der Begriff „Welle“ zeigt deutlicher, dass ein Mensch, dessen Schwerpunkt des Denkens z.B. bei orange liegt, gleichzeitig einen hohen „Blau“- und „Grün“-Anteil hat (und etwas beige, purpur, rot und auch schon gelb). Und wie Wellen bewegt sich Bewusstsein auch vor und auch zurück, je nach Kontext und Veränderungen des Umfelds (die „Erklärung“ der Welt bleibt jedoch immer auf der Haupt-Stufe und ändert sich nur zurück, wenn das Weltbild noch nicht „stabil“ ist).

Die verschiedenen „Welten“ haben Verständnisprobleme (Ebenen-Pacing: mit „Blau“ blau reden,...)



© Rolf Lutterbeck 2007, www.RolfLutterbeck.de

Das oben abgebildete Team umfasst 4 Personen: 2 Personen haben eine multikulturelle Sichtweise (grün), 1 Person ist auf Stufe orange und 1 Person lebt in der „blauen“ Welt.

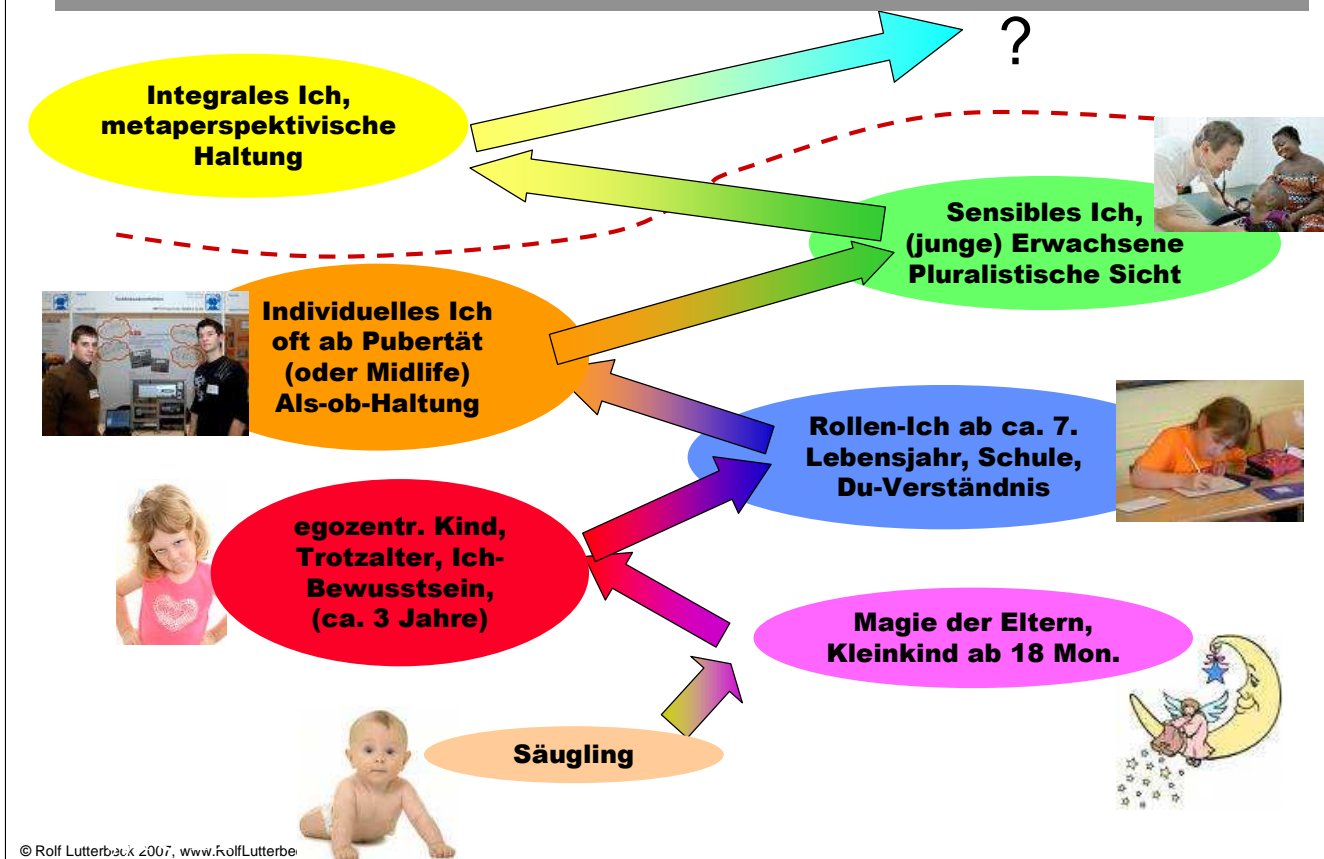
Auf der blauen Ebene gibt es keine Verständnisprobleme (konkret-operational), d.h. nur hierüber ist für alle Vier Konsens möglich (*größter gemeinsamer Teiler*)!

Bei „orangenen“ Themen verstehen sich drei von vier.

Die beiden „Grünen“ können Haltungen einnehmen, die für die beiden anderen im wahrsten Sinne des Wortes unverständlich (oder „verrückt“) sind.

Ein Problem entsteht insbesondere dann sehr oft, wenn der „Blaue“ der Teamleiter ist.

Mögliche Entwicklung von Wertebewusstsein/Weltsichten bei Heranwachsenden und Erwachsenen in der westlichen Welt



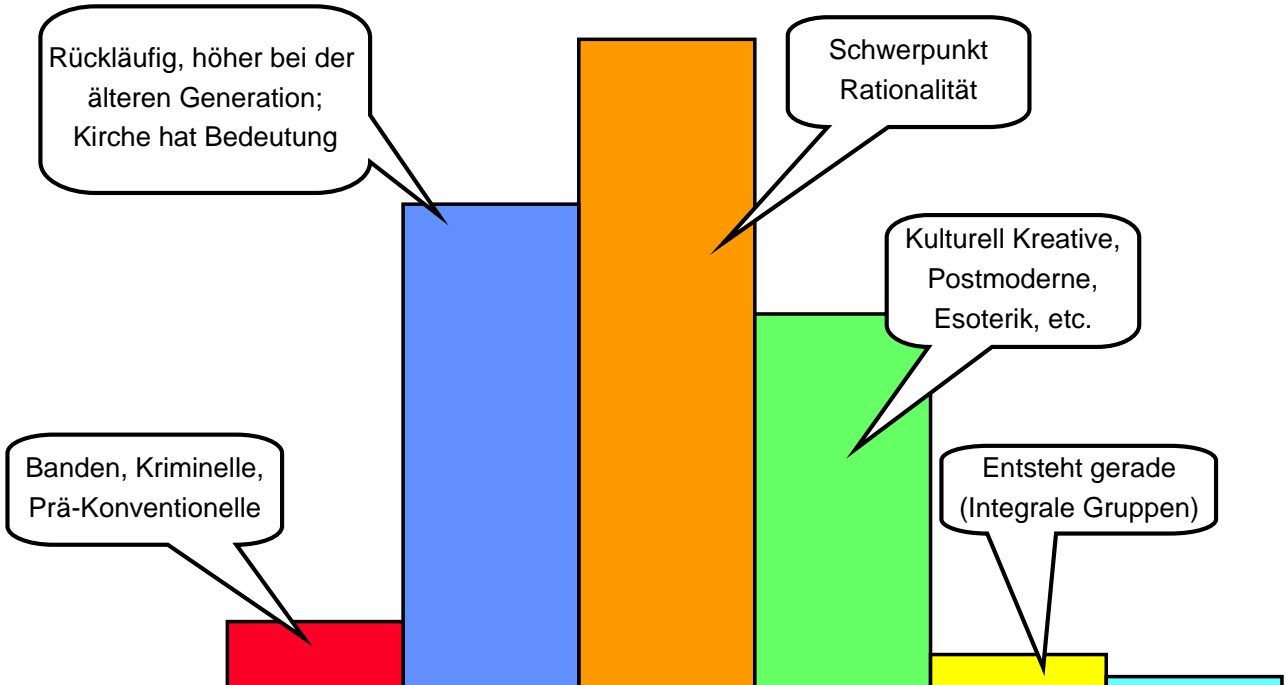
© Rolf Lutterbeck 2007, www.RolfLutterbeck.de

Jeder Mensch durchläuft die Stufen im Laufe seines Lebens. Die Grafik zeigt die durchschnittliche Entwicklung eines einzelnen Menschen in der westlichen Welt durch die einzelnen Ebenen. Bis zum 20. Lebensjahr sind heute die jungen Menschen meist bei orange (eine Reihe noch bei blau oder schon bei grün).

Erst im Alter von etwa 35-45 Jahren gibt es oft eine Entwicklung auf eine neue Bewusstseinsstufe (Midlife-Crisis).

Weltweit sehen die Zahlen etwas anders aus: 70% der Weltbevölkerung sind auf den Stufen rot oder blau oder darunter und damit maximal bei einem soziozentrischen Bewusstsein (Rassen-Bewusstsein).

Mögliche Verteilung der Erwachsenen in Deutschland



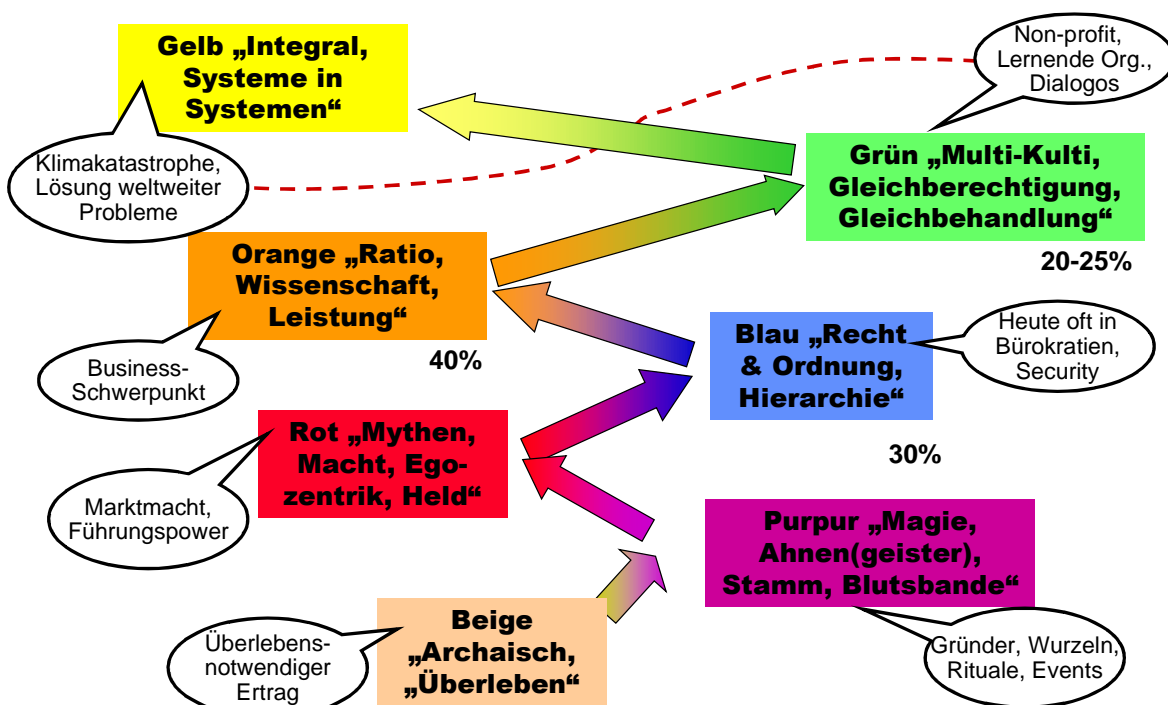
© Rolf Lutterbeck 2007, www.RolfLutterbeck.de

Gemäß den Zahlen aus dem Buch „Spiral Dynamics“ ist die Ebenen-Verteilung in der westlichen Welt (Stand 1999) wie oben abgebildet.

Zusatz:

Spiral Dynamics im Business

© Rolf Lutterbeck 2007, www.RolfLutterbeck.de



Jede Werteebene bringt Unternehmen Mehr-Wert

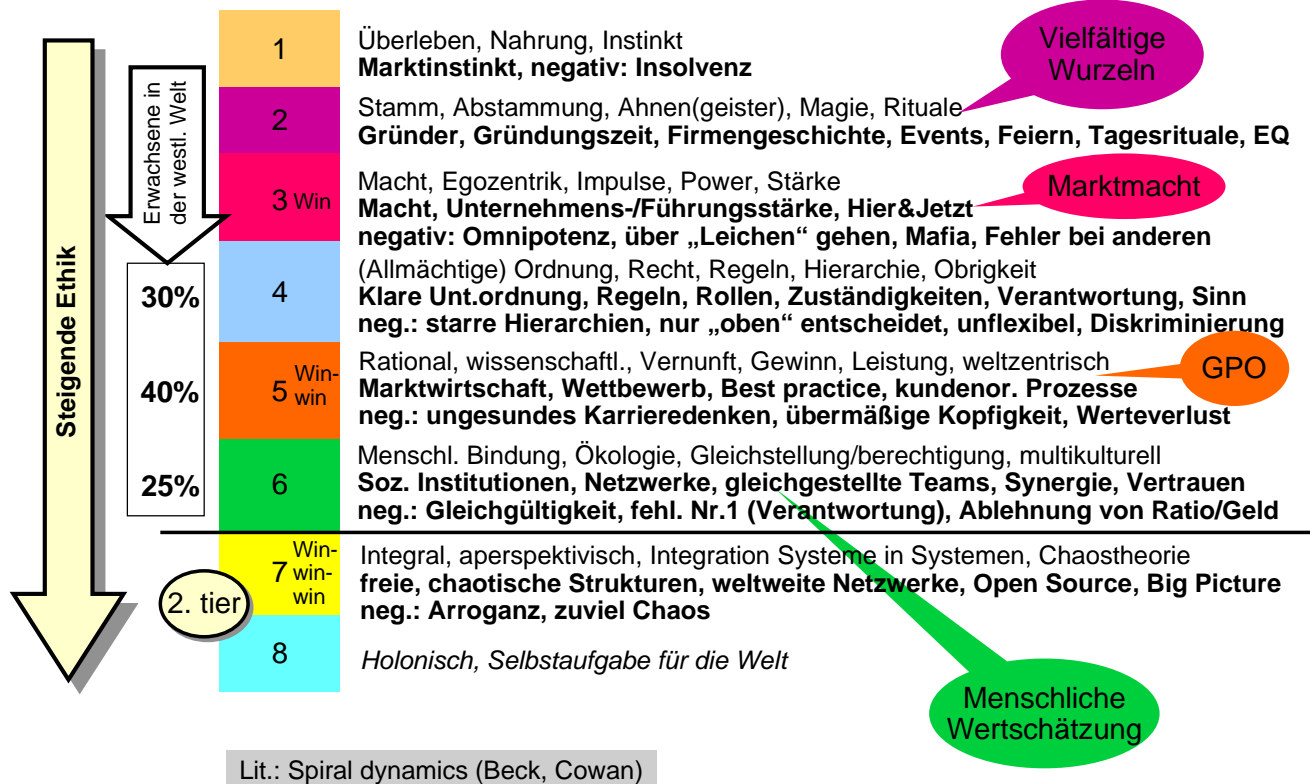


© Rolf Lutterbeck 2007, www.RolfLutterbeck.de

Alle Bewusstseinsstufen haben wichtige und nützliche Erkenntnisse. Es muss in jedem Unternehmen

- erst einmal das Überleben gesichert sein,
- dann die Gründer und Historie gewürdigt werden,
- eine gute *Führungspower* etabliert sein,
- klare Strukturen eingerichtet sein,
- vernünftige, effiziente Prozesse
- und wertschätzender Umgang mit allen Menschen, usw.

(Werte-)Bewusstseins-Ebenen im Business nach Spiral Dynamics von Beck/Cowan



© Rolf Lutterbeck 2007, www.RolfLutterbeck.de

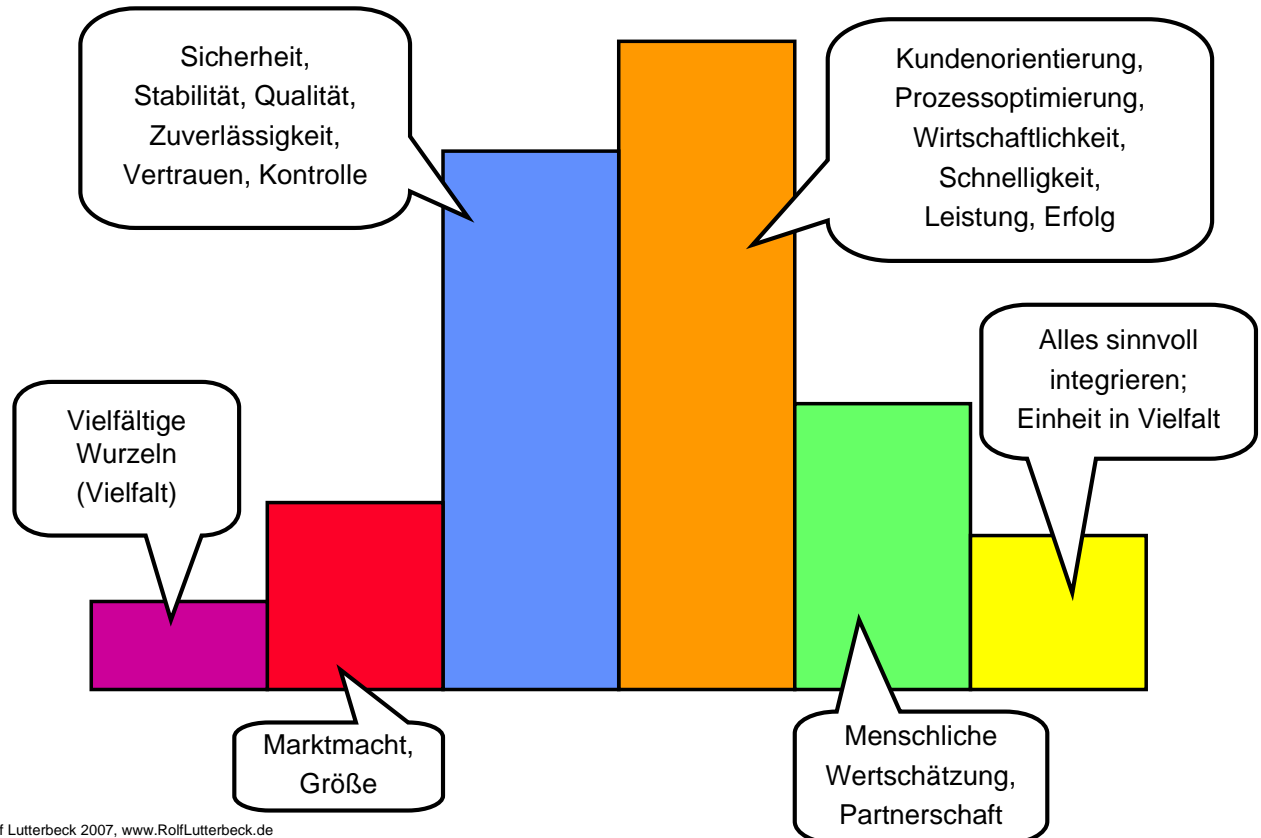
Die obige Tabelle zeigt die acht verschiedenen Wertehierarchien (diesmal von oben nach unten), ihre „Farben“ und in Fettdruck Businessaspekte, die ich als Beispiele den Ebenen zugeordnet habe.

Ein integrales Unternehmen (Ebene 7, gelb) hat alle Ebenen 1-7 in „gesunder Form“ integriert. In aller Kürze: Das Überleben ist gesichert (beige), die Gründer werden z.B. durch Portrait/Firmenbroschüre gewürdigt (purpur), das Unternehmen hat Power (rot), gute Strukturen und Regeln (blau), vernünftige, zeitgemäße Abläufe (orange) und eine wertschätzenden Umgang mit Menschen (grün).

Gelb ist somit die erste Stufe, die alle anderen „Welten“ erkennen kann (daher 2.tier-Bewusstsein). Die Weltansichten 1-6 halten alle ihr Weltbild für das einzig richtige und lehnen die anderen ab.

Für eine Entwicklung von einer Stufe zur nächsten brauchen einzelne Menschen nach entsprechenden Untersuchungen mind. 5 Jahre (wenn sie sich verändern wollen!). Eine Veränderung einer Unternehmenskultur von blau nach orange, wie es viele Großunternehmen in Deutschland gerade durchlaufen, benötigt eher Jahrzehnte!

Was ist die „richtige Mischung“ im Unternehmen?



Es gibt nicht DIE RICHTIGE Kultur für ein Unternehmen.

Jedes Unternehmen muss seine eigene, passende Kultur finden, die zu seiner Mission, zu den Kunden, zu den Mitarbeitern, zur Branche, zu dem Markt, usw. „passend“ ist.

Blau

bewährte Abläufe
Zuverlässigkeit, Disziplin
bewährte Qualität
Stabilität, Tugend
Regeln, Kontrolle
Obrigkeit beachten

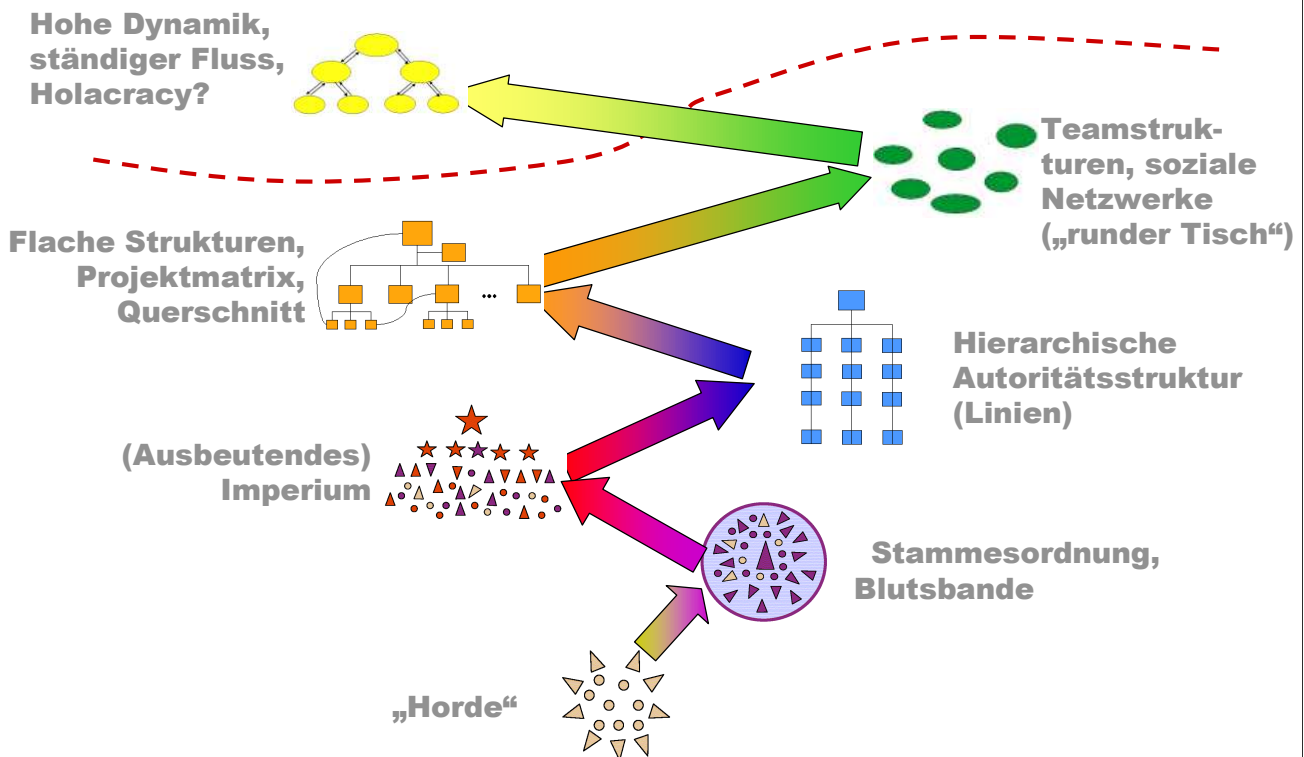
Orange

neue Wege, Best practice
Effektivität, Effizienz
Schnelligkeit
wirtschaftl. Erfolg
Leistungsprinzip

Grün

Wir-Gefühl
Gemeinsamkeit
Partnerschaft
Vertrauen, Offenheit
Menschlichkeit
menschl. Wachstum
Mitgefühl

Entwicklung von Organisations-Strukturen



© Rolf Lutterbeck 2007, www.RolfLutterbeck.de

Wie innen, so außen.

Das Modell Spiral Dynamics beschreibt Bewusstseins-Entwicklung im „Innen“ eines Menschen oder eines Systems (Team, Organisation, Nation,...).

Im Außen zeigen sich je nach Stufe auch unterschiedliche strukturelle Ausprägungen. Die „Struktur“ der archaischen, beigen Stufe ist die Horde. Bei „Blau“ entstehen hierarchische Stufen mit einem klaren oben und unten. Bei „Orange“ wird es flexibler, „flacher“, es entstehen Prozess- und Projektstrukturen. „Grün“ liebt das Miteinander in „Kreisen“, oftmals allerdings ohne Struktur/Hierarchie.

Wie die Business-Strukturen in gelb aussehen werden, ist noch offen. Ein interessantes Modell ist Holakratie (www.holacracy.org), die z.B. bei Ternary Software zu finden ist (CEO Brian Robertson).

Unterschiedliche Führung(sstile) je nach Werteebene

- ◆ Es gibt nicht einen Führungsstil
 - je nach MA und Kontext muss eine Führungskraft unterschiedlich führen
- ◆ F-kraft sollte mögl. eine „halbe Stufe“ weiter sein, als ihre MA
 - in unternehmensrelevanten Bereichen
- ◆ Je höher die Verantwortung, desto höher sollte das Bewusstsein sein

Systemisch integral, authentisch, inspirierend, Berücksichtigung von Kontexten in Kontexten ..., Nachhaltigkeit, Berücksichtigung der „Spirale“

Kooperativ, individuelle Aufmerksamkeit, Coaching (Selbsterfahrung), EQ, Gleichberechtigung, fehlende Hierarchie

Ziel/Erfolgsvorgabe (eher kurzfristig, materiell), intellektuelle Anregung, Eigeninitiative erlaubt, Neue Ideen, Innovation, Spezialisten-Karriere

Autoritär, anweisend, bedingte Belohnung, Unterordnung, feste Regeln/Rollen, unreflektierte Ausführung, „blinder“ Gehorsam

Diktatorisch befehlend
FK vs. Sklave

Auch Führung und Führungsstile haben viel mit der Bewusstseinsstufe zu tun. Je nach Stufe muss ich sehr unterschiedlich führen. Der so oft verlangte teamorientierte, kooperative Manager ist nicht in jedem Fall der Richtige!