



**Menschen denken ganz unterschiedlich.** Bruder und Schwester, Ehemann und Ehefrau, Manager und Angestellter, Lieferant und Kunde können ganz verschiedene Weltanschauungen und Werte haben. Menschen in demselben Büro oder Familien, die Tür an Tür leben, scheinen manchmal meilenweit voneinander entfernt zu arbeiten oder zu leben. Mitarbeiter in einem Unternehmen haben ganz unterschiedliche Vorstellungen von dessen Strategie, Auftrag und Sinn. Staaten auf demselben Planeten existieren kulturell und politisch in völlig verschiedenen Welten. **Warum?**

## Eine Übersicht über Spiral Dynamics®

Spiral Dynamics® gibt einen Schlüssel zu den verschiedenen Antworten auf diese Frage. Es ist ein Modell, das es erlaubt, 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 das Modell, wie Wellen von Bewusstsein auftauchen und durch Individuen und Gruppen hindurchfließen. Es beschreibt bio-psycho-soziale Systeme entlang eines Kontinuums, die zusammen eine sich ausdehnende Spirale bilden.

### Was Menschen auf jeder Ebene der menschlichen Entwicklung vom Leben erwarten ...

**BEIGE** Überleben, Befriedigung körperlicher Bedürfnisse, Fortpflanzung, Instinkte.

**PURPUR** Besänftigung der Geister, Ehre den Vorfahren, Schutz vor Schaden, Familienbände.

**ROT** Machtvolles Eingreifen, Selbstbehauptung um Andere zu dominieren, Herrschaft, sinnliche 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 der existierenden Systeme, Wissen, gut Fragen.

**TÜRKIS** Globale Lebensgemeinschaft, Nachhaltigkeit, Bewusstsein.

Die grundlegenden Meilensteine werden durch die Farben im Spiraldiagramm repräsentiert. Es gibt Übergänge und Untersysteme zwischen den Farben, in denen 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.
- Einige Politiker befinden sich im Bereich von **BLAU** nach **ORANGE**. Sie versuchen, sich von bürokratischen Strukturen hin zu unternehmerischem Denken und freien Märkten zu bewegen.
- Viele Aktivisten leben in der Zone zwischen **GRÜN** und **GELB**, 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 Übergang von **PURPUR** nach **ROT**, in dem traditionelle Lebensweisen auf gut bewaffnete Diktatoren treffen, während andere sich von **ROT** nach **BLAU** entwickeln und dort eine autoritäre Zentralgewalt versucht, Kämpfe zwischen Splittergruppen einzudämmen.

Brennpunkte entstehen, wenn Firmeninteressen aus der **ORANGE**-Zone eingeborene Bevölkerungen im Bereich **PURPUR-BLAU** 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 aus mehreren, manchmal auch gegensätzlichen Systemen. Dieses weite Schwingen von Individualismus zu Kollektivismus und zurück ist z. B. zu beobachten, wenn sich Gesellschaften durch die Zeit „bewegen“.

Weder Spiral Dynamics® noch die Theorie von Clare W. Graves sind Typologien, 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 verweist 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.

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.

Die Spirale besteht tatsächlich aus einer sich im Verlauf erweiternden Doppel-Helix. In dem unten stehenden Diagramm repräsentieren die alphabetischen Buchstaben links (Helix 1) die Lebensbedingungen einer jeden Ebene, bzw. die Wahrnehmung dessen, "wie die Welt wirklich ist". Die Buchstaben rechts (Helix 2) repräsentieren die Verstandesfähigkeiten, also 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 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, die 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 und Verhalten ist ...

<b>A</b> ... ein Naturzustand, von körperlichem Verlangen, Trieben und den Sinnen diktiert.	<b>BEIGE</b>	<b>N</b> ...instinktiv (wie die natürlichen Instinkte und Reflexe leiten): eine automatische Existenz.
<b>B</b> ...bedrohlich und voll von geheimnisvollen Kräften und Geistwesen, welche besänftigt und beschwichtigt werden müssen.	<b>PURPUR</b>	<b>O</b> ...animistisch, in Übereinstimmung mit den Traditionen und Ritualen der Gruppe, des Stammes.
<b>C</b> ...wie ein Dschungel, wo die Starken und Zähnen herrschen und die Schwachen dienen; die Natur ist eine Gegner, der besiegt werden muss.	<b>ROT</b>	<b>P</b> ...egozentrisch, selbstbehauptend, dominant, auf Eroberung und Macht gerichtet, ausbeuterisch.
<b>D</b> ...kontrolliert durch eine höhere Macht, die das Böse bestraft und am Ende gute Werke und einen gerechten Lebenswandel belohnt.	<b>BLAU</b>	<b>Q</b> ...absolutistisch, gehorsam (wie höhere Autoritäten und Regeln es vorschreiben): Konformität, Schuldgefühle.
<b>E</b> ... voll von Möglichkeiten, die zu entwickeln sind, und Gelegenheiten, Dinge zu verbessern und Wohlstand zu erzeugen.	<b>ORANGE</b>	<b>R</b> ...pluralistisch, pragmatisch (um Ergebnisse zu erzielen und vorwärts zu kommen): Möglichkeiten werden wahrgenommen, strategisches Denken.
<b>F</b> ... der Wohnort, worin die Menschheit durch Versöhnung und Anteilnahme Liebe und Lebenssinn finden kann.	<b>GRÜN</b>	<b>S</b> ...relativistisch, reagiert auf menschliche Bedürfnisse, (N) versöhnlich, konsensorientiert, beweglich.
<b>G</b> (A) ... ein chaotischer Organismus, wobei Veränderung die Norm ist und Unsicherheit ein akzeptabler Zustand.	<b>GELB</b>	<b>T</b> ...systemisch, funktional, integrativ, stellt Zusammenhänge her, existentiell, flexibel, stellt Fragen, akzeptierend.
<b>H</b> (B) ... ein delikates System, von ineinander greifenden Kräften, gefährdet durch den Zugriff der Menschheit.	<b>TÜRKIS</b>	<b>U</b> (O) ... holistisch, erfahrungsorientiert, transpersonal, kollektiv, kooperativ, verbindend.
<b>I</b> (C)	<b>KORALLE</b>	<b>V</b> (P) ... noch nicht genau bestimmbar. Sollte jedoch zu Ich-Orientierung, Kontrolle und Konsolidierung neigen...

Beachten Sie, dass die Buchstaben nicht untrennbar miteinander verbunden sind. Sie können sich von selbst 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; andernfalls wird sie diesen Mitarbeiter an ein anderes Unternehmen 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.**

### **Zusammenfassend kann man folgendes sagen:**

- Die Spirale ist ein begrifflicher Rahmen dafür, wie Menschen über etwas denken, nicht was sie denken.
- Spiral Dynamics® repräsentiert Kategorien, welche Weltanschauungen formen, nicht die Inhalte, die sie füllen (Überzeugungen, Glaubenssätze, Werte usw.).
- Es gibt keine direkte Verbindung zu Intelligenz, Geschlecht, Alter, Herkunft oder anderen demographisch Faktoren, abgesehen davon, dass diese Faktoren das Umfeld der Person beeinflussen.
- Keine Ebene ist per se besser oder schlechter als eine andere. Sie werden jedoch immer umfangreicher, weil jede neue Ebene auf allen vorhergehenden Ebenen aufbaut.
- Das Modell ist hierarchisch aufgebaut, was den Begriffsraum betrifft (die Einbeziehung von immer mehr Faktoren und Verstehensweisen), jedoch nicht hinsichtlich Intelligenz im konventionellen Sinne.
- Die allgemeine Entwicklungsrichtung der Spirale ist vorwärts gerichtet, denn das Denken in komplexeren Systemen bietet mehr Freiheitsgrade, um in einer gegebenen Situation angemessen handeln zu können, 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 ko-existieren.
- 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) Weltansicht 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 lehren oder sprechen über komplexe Systeme, ohne jedoch die Denk- und Lebensweisen, welche sie beschreiben, im Entferntesten zu beherrschen oder gar zu leben (oder bewusst gelebt haben). Achten Sie daher darauf, ob die Vortragenden vielleicht nur das Blaue vom Himmel erzählen oder tatsächlich als Person dahinter 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, in denen 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 Art und Weise, weil die Mischung der Denksysteme in den bio-psycho-sozialen Zusammenhängen, in denen sie existieren, unterschiedlich ist
- 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 sollten 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 Unternehmen und Organisationen sind in Gefahr zu versagen, wenn sie ihre Leute weiterhin so führen, wie sie es „schon immer“ getan haben. 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 gleichen 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!
- 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 Ebenen der menschlichen Entwicklung und der nächsten Reihe von menschlichen Lebenszuständen. Es ist eine Zeit, die sowohl Risiken als auch Chancen birgt, eine Zeit, in der neue Denk- und Lebensweisen in den Vordergrund treten.
- Probleme mit Produktivität, Qualität, politischer Instabilität und Strukturwandel sind Zeichen von Entwicklung, nicht von Zerfall. Neue Aufgaben zwingen uns neue und innovative Wege zu finden, um Menschen in Übereinstimmung mit ihrer persönlichen Entwicklung zu führen.





**Spiral Dynamics®**

Deutschland, Österreich, Schweiz:

**Clemens Bender**

[www.spiraldynamics.org](http://www.spiraldynamics.org)

[www.clarewgraves.com](http://www.clarewgraves.com)

[www.clemensbender.de](http://www.clemensbender.de)

**Anschrift:**

Kantstr. 29

D-10623 Berlin

Deutschland

**E-Mail:**

[info@clemensbender.de](mailto:info@clemensbender.de)

**Fon:**

+49 (0)180 3 3339040

**Fax:**

+49 (0)180 3 3339044

*9 ct/Min aus dem dt. Festnetz / Mobilfunkpreise können abweichen*

Spiral Dynamics® ist ein eingetragenes Warenzeichen der NVC Consulting. Jede gewerbliche Nutzung ohne ausdrückliche Genehmigung ist eine Verletzung geltenden Rechts.

Spiral Dynamics® is a registered trademark of National Values Center Consulting. Commercial use without express permission is an infringement.

Dieser Text ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte der Verbreitung, der Verarbeitung und des Nachdrucks, auch auszugsweise, ausdrücklich vorbehalten.

© 2001-2009 Copyright NVC Consulting.

All Rights Reserved.

Spiral Dynamics® ist nicht zu verwechseln mit Spiral Dynamik®. Mehr Informationen zu dem von dem Schweizer Dr. med. Christian Larsen entwickelten Bewegungskonzept finden Sie unter [www.spiraldynamik.com](http://www.spiraldynamik.com).