

Spiral Dynamics

(Beschreibung von Vincent Ulbrich)

Spiral Dynamics, auch als „Graves-Modell“ bekannt, ist ein entwicklungspsychologisches Modell zur Beschreibung menschlicher Wertesysteme.

Forschungsgrundlagen

Das Modell basiert auf der Forschung des amerikanischen Entwicklungspsychologen Clare W. Graves, welcher sich mit der Entwicklung von Erwachsenen beschäftigte. Das Modell der vielfarbigen Spirale geht auf Graves' Schüler Don Edward Beck und Christopher C. Cowan zurück, die Graves' Forschungen fortführen und vor allem in Bezug auf Unternehmensführung anwenden.

In seinen Forschungen stieß Clare Graves auf grundlegende, unterschiedliche Wertemuster, die Menschen miteinander verbinden bzw. sie voneinander unterscheiden. Beim Begriff des Wertemusters handelt es sich um die Art, wie ein Mensch über die Welt denkt und nicht die Frage, was er denkt. Die Art, in der Menschen über eine Sache nachdenken, zeichnet sich durch ein unterschiedliches Maß an Komplexität aus (ebenso, wie sich verschiedene Spezies in der Komplexität ihres Aufbaus voneinander unterscheiden).

Das unterschiedliche Maß an Komplexität wird bei Spiral Dynamics in verschiedene Ebenen eingeteilt, die ein relativ stabiles Muster darstellen. Dabei wird keine Bewertung im Sinne von „besser“ oder „schlechter“ vorgenommen.

Die verschiedenen Ebenen benannte Graves mit Buchstabenpaaren. Der erste Buchstabe steht dabei für die Lebensumstände, der zweite Buchstabe für die sogenannten „Coping Strategies“, also die Umgangsstrategien mit der Umwelt. Graves teilte das Alphabet in zwei Hälften, wodurch (bisher) die Buchstaben A bis H für die Lebensumstände stehen, die Buchstaben N bis U für die Umgangsstrategien.

Seine Schüler entschieden sich dafür, die Ebenen durch Farben darzustellen, welche einen gewissen Bezug zu den typischen Inhalten der Wertemuster darstellen. Die Spirale repräsentiert die zunehmende Komplexität, indem die einfacheren Ebenen in der Abbildung ein geringeres Volumen als die komplexeren einnehmen. An dieser Stelle ist von Bedeutung, dass eine hohes Wertesystem nicht zwangsläufig mit einer hohen spirituellen Ebene einhergeht.

Die konkreten Bezeichnungen der sog. „W-Meme“ oder „V-Memes“, wie die Ebenen auch genannt werden, lauten:

- AN bzw. Beige
- BO bzw. Purpur
- CP bzw. Rot
- DQ bzw. Blau
- ER bzw. Orange

- FS bzw. Grün
- GT bzw. Gelb
- HU bzw. Türkis

Diese W-Meme werden u.a. in eine Ich-bezogene und Wir-bezogene Ausrichtung unterteilt, die sich beständig abwechseln. Das Ziel ersterer ist es primär, die Außenwelt selbst zu gestalten, während letztere ihre Gestaltungswünsche eher über das Kollektiv durchsetzen (z.B. Einführung kollektiver Normen).

Die warmen Farben (Beige, Rot, Orange, Gelb) stellen Ich-bezogene W-Meme dar, die kalten Farben (Purpur, Blau, Grün, Türkis) Wir-bezogene W-Meme.

Spiral

Beige (AN)

Instinktgetriebenes Überleben

Beige bezeichnet eine Ebene, die von instinktivem Handeln geprägt ist. Dieses Handeln bezieht sich vor allem auf elementare Grundbedürfnisse wie Essen, Trinken, Schlaf, Wärme, Sex. Es existiert typischerweise kein bewusstes Selbst, geschweige denn ein Sinn für Zukunft oder tiefere Vergangenheit. Was zählt, ist der Augenblick. Dieses W-Mem findet man typischerweise nur noch bei Säuglingen, den sog. „Wolfskindern“ oder Menschen, die aufgrund von Krankheit oder Traumata regridieren.

Purpur (BO)

Naturverbundenheit, Clan, Familie, animistisches Denken

Die Lebensbedingungen von Purpur entsprechen oft einer gefährlicheren Welt als in Beige, was zu einem größeren Zusammenschluss zu einem Stamm führt.

Hier werden erste Versuche der Reflexion unternommen: es wird die Frage gestellt, warum die Welt so ist, wie sie ist, und es werden Erklärungen gesucht. In der Regel nimmt das die Form von Geistern an, die eng verbunden mit der Gegend sind, und die man zu besänftigen sucht.

In der Gesellschaft treten Häuptlinge und Schamanen auf, Talismane werden kreiert und Opfer dargebracht. Es findet eine starke Identifikation mit dem Kollektiv (Familie, Stamm) statt, dem das Leben einzelner Individuen stark untergeordnet wird (siehe z.B. Menschenopfer bei Inkas und Azteken).

Häuptlinge dienen dazu, den kollektiven Willen umzusetzen und für das gemeinschaftliche Wohl zu sorgen; ihre Herrschaft begründet sich auf dem Willen des Stammes, nicht auf der Unterdrückung anderer. Ebenso ist die Macht des Schamanen keine Macht „über“ andere, sondern sie erfüllt einen konkreten Zweck im Kollektiv.

Es existiert noch kein präzises Zeitgefühl, Zeitpunkte werden eher an Orten und anwesenden Personen festgemacht. Die Geschichte wird in der Regel als kreisförmiger Zyklus (entsprechend der Jahreszeiten) erlebt. Die Überlieferung wichtiger Kenntnisse und historischer Ereignisse erfolgt mündlich, in Form von

Geschichten. Symbole und Zeichen besitzen einen sehr großen Stellenwert.

Es wird hier im Übrigen nicht davon ausgegangen, dass die Erklärungen mittels Geistern und Göttern grundsätzlich falsch wären. Viel mehr dienen Geister auf dieser Ebene - in Ermangelung eines differenzierteren Erkenntnissystems - grundsätzlich als Erklärung für alles Mögliche, z.B. auch für giftige Pilze.

Typische Gesellschaften, die in *Purpur* zentriert sind, sind Stammesgesellschaften in Urwäldern, aber auch Gesellschaften der 3. Welt und 4. Welt. Außerdem finden wir in vielen asiatischen Gesellschaften, sowie (verdeckt) im westlichen Alltag bis heute noch einzelne Artefakte von *Purpur*, z.B. Glücksbringer, Talismane, Aberglauben etc.

Rot (CP)

Impulsivität, Direktheit, Tatkraft, Kreativität, Machtausübung

Dieses W-Mem beinhaltet eine stärkere Bewusstwerdung als Individuum, wobei eine stärkere Unterscheidung in „gut für mich“ und „schlecht für mich“ auftritt. Die Dimension, die hier dazukommt, ist die Möglichkeit, einen eigenen Vorteil aus der (Aus-)Nutzung anderer zu ziehen. Es geht darum, sich in irgendeiner Form eine persönliche Machtbasis zu verschaffen und den eigenen Einfluss auszuweiten – z.B. durch Manipulation oder rohe Gewalt. Wann immer jemand etwas tun soll, fragt er sich: „Was bringt mir das?“

In der Spiral-Dynamics-Literatur wird hier ausschließlich auf Tyrannei abgestellt, allerdings ist das Wort „opportunistisch“ treffender. Typischerweise regiert in Gesellschaften, die Rot-dominiert sind, das Recht des Stärkeren, allerdings gibt es auch Menschen, die ihren Einfluss anders durchsetzen (z.B. durch Betörung, Furcht vor Geistern/Magie etc.).

Die Lebensumgebung ist typischerweise ein „gefährlicher Dschungel voller Gefahren“ (metaphorisch gesprochen), in dem man sich zu behaupten hat, um nicht unterzugehen.

Dieses Wertemuster herrscht z.B. in feudalen Gesellschaften vor, wo die Regeln von dem gemacht werden, der die Herrschaft inne hat. Das Ausnutzen von eigenen Macht und Posten ist hier an der Tagesordnung (z.B. in Form von Korruption oder dem Ausnutzen von der eigenen Untertanen zur persönlichen Bereicherung).

Menschen im roten W-Mem sind eher impulsgeleitet als vorausschauend. Kränkungen allerdings werden von ihnen sehr lange im Gedächtnis behalten, und sie sind sehr empfindlich wenn es darum geht, respektiert zu werden oder zu erkennen, ob jemand sie über den Tisch ziehen möchte.

Es besteht ein starker Fokus in Richtung Heldenmythen und Glorifizierung: Vorbilder sind jene, die heroische oder verschlagene Siege errungen haben, es geht oft darum, anderen durch die eigenen Taten im Gedächtnis zu bleiben. Wenngleich das bisher Beschriebene recht negativ klingen mag, so gibt es auch eine Reihe von positiven Seiten: CP versprüht zuweilen auch eine starke, unvoreingenommene Offenheit und Kreativität. Besonders, wenn es sich nicht

um Menschen handelt, die tatsächlich permanent in einer bedrohlichen Umwelt leben, können sie äußerst aufgeschlossen und experimentierfreudig sein.

Herrschaft konstituiert sich in Rot vor allem über rohe Stärke und den Einsatz von Macht. Untergebene werden vor allem durch Drohungen sowie die Aussicht von Belohnung gefügig gemacht. Organisationen in diesem W-Mem haben bestenfalls eine Feudalstruktur. Die vorherrschenden Regeln richten sich nach der Willkür des Machthabers. Das Ausnutzen von opportunistischen Handlungsoptionen wird vor allem durch einen ausbleibenden Vorteil oder einen drohenden Nachteil verhindert.

Der Fokus auf opportunistischem Handeln bedeutet zudem nicht, dass jene Menschen vollkommen skrupellos werden. Die familiäre Bande aus Purpur oder das noch latent vorhandene Urhordenbewusstsein aus Beige verschwindet in Rot nicht. Für die Zwecke der eigenen Familie oder des Clans wird gegenüber anderen durchaus eingestanden (wie es innerhalb der Familie oder des Clans abläuft, ist nochmal eine andere Frage). Beispiele hierfür sind die „Ehrenmorde“ der muslimischen, aber auch die Blutfehden der frühen germanischen Kultur.

Allerdings zählt nicht nur rohe Gewalt zu den Machtmitteln von Rot: auch der Einsatz verschlagener Methoden zählt hierzu.

Außerdem wohnt Menschen in Rot oft eine starke Energie und Schaffenskraft inne: sie überlegen nicht lange, sondern packen die Dinge an.

Typische Umgebungen, in denen dieses W-Mem auftritt, sind z.B. Straßengangs, Sklavenhalter, in Fabriken der 3. Welt, Zigeuner und bereits erwähnte altertümliche Herrschaftsstrukturen.

Blau (DQ)

Übergeordnete Regeln, Verbindlichkeit, Konsequenzen, Tradition, Gemeinschaft, Schuldorientierung

Bei diesem W-Mem kommt die Dimension der Konsequenz hinzu: Menschen werden sich bewusst, dass das, was sie heute tun, Auswirkungen auf spätere Ereignisse hat. Damit einher gehen die Schaffung von Gesetzen und das Auftreten von Schuldgefühlen.

Waren Regeln und Herrschaft in Rot noch personengebunden, werden sie in Blau überpersönlich. Legte man in Rot „gut“ und „böse“ nach Tageslaune fest, so sind diese Gesinnungen und ihre Inhaber nun in einem klaren, dauerhaften Kodex niedergelegt. Selbst der Herrscher hat sich nun an gewisse Gesetze und Regeln zu halten, (beispw. bei der Frage, wen er heiraten darf und wer sein Nachfolger wird). Das Recht, Macht auszuüben, verschiebt sich hier von der Frage der persönlichen Stärke hin zur Frage der Legitimation. Diese „Vereinheitlichung der Machtausübung“ geht mit der Unterwerfung unter eine höhere Macht einher, sei es Gott, Allah, Karma, die Republik, die militärische Befehlsgewalt etc. Die höhere Macht hat in Büchern klar festgelegt, nach welchen Regeln zu leben ist (Bibel, Koran, Gesetzbücher).

Auch hier spielen Zeichen und Symbole wieder verstärkt eine Rolle, allerdings verschiebt sich der Fokus: hatten sie in Purpur eine sehr mystische Rolle, so repräsentieren sie hier die höhere Macht, vor deren Ehrfurcht man zu erzittern hat. Wurde in Rot nur zwischen „gut“ und „böse“ auf Basis persönlichem Empfinden unterschieden, sind diese Mächte hier (mehr oder weniger) eindeutig festgelegt: die Feinde des Staates und der Ordnung, die Feinde des Gottes etc. Die Einteilung in Gut und Böse beinhaltet also auch ein Denken in Schwarz und Weiß, die Festlegung dessen erfolgt oft durch das „Heilige Buch“, an dessen Worten nicht gerüttelt wird – sei es die Bibel, der Koran, die Verfassung oder einfach nur das Betriebshandbuch.

Den Menschen in diesem W-Mem ist besonders wichtig, die ihnen auferlegten Strukturen und Regeln einzuhalten, ansonsten fühlen sie sich schuldig. Wer Anfängt, Dinge jenseits von Schwarz und Weiß zu sehen, wird oft als Feind dargestellt.

Der Sprung von Rot nach Blau kann dadurch erfolgen, dass einem die Konsequenzen des eigenen Handelns bewusst werden, oder durch den Zwang, viele Partikularinteressen zurückzustellen, um sich gemeinsam gegen einen Feind von außen zu wehren. So verbündeten sich anfänglich 13 amerikanische Staaten, um die Truppen an ihren gemeinsamen Grenzen abziehen, und sie anderen Staaten entgegenstellen zu können. Daraus ging letztendlich der Einheitsgedanke hervor, welcher in der amerikanischen Verfassung niedergelegt ist. Hierdurch sollte die Einheit der Interessen auch personenunabhängig gewahrt bleiben. Die Gefahren bestehen in der Erstarrung der Regeln, bzw. dem Entsprechend der Regeln um der Regeln willen, was sich heutzutage in vielen Staatsapparaten und Großkonzernen zeigt. Ein typisches Muster von Blau ist in solchen Fällen, das Regelwerk komplizierter zu gestalten. Da der Fokus auf negativen Sanktionen gegenüber Fehlverhalten liegt, kann sich das Regelwerk exponentiell vergrößern, je mehr Menschen nach einer Lücke darin suchen.

Typische Umgebungen für dieses W-Mem sind Ämter, das Militär, Kirchen und Sekten, aber auch die Anhängerschaften eines spirituellen Gurus (welches selbst womöglich auf einer höheren Ebene ist).

Orange (ER)

Wettbewerb, empirische Forschung, Individualität, Status, Macht

In Orange werden die „gottgegebenen“ Regeln hinterfragt. Eingangs tauchen oftmals lediglich Zweifel an der Legitimierung der Ausführenden auf, später wird deren Ordnung, schließlich sogar das Regelwerk kritisiert, bzw. die höhere Macht vollends infrage gestellt. War die Welt mit ihren Gesetzen früher einfach so gegeben, wie sie nun einmal ist, werden hier die Gesetze des Lebens hinterfragt, um sie zum eigenen Vorteil zu nutzen. Hier treten erstmals Versuche auf, die Welt auf wissenschaftlichem Wege greifbar zu machen.

Während man in Beige auf die Frage, wie die Welt beschaffen ist, keine Antwort (mangels Reflexion) bekommen hätte, so hielt Purpur immerhin eine Antwort bereit, die für alle Mitglieder einer bestimmten Gruppe gleich ist, und

die in keiner Weise hinterfragt wird. In Rot kann die Antwort auf diese Frage je nach Lust und Laune variieren, in Blau ist sie festgeschrieben und gegeben. Es gibt einen, den einzigen Weg.

In Orange beginnen Menschen also zu reflektieren, dass es viele verschiedene Wege gibt, und sie suchen nach dem besten davon.

Diese Haltung drückt sich kulturell besonders im wissenschaftlichen Streit um „die beste“ Theorie aus, oder auch im Forschungsfeld von Frederick Taylor: Taylor suchte in seinen Forschungen zu Arbeitsmethoden. Hierbei orientierte er sich an den schnellsten Arbeitern einer Fabrik, deren Arbeitsbewegungen systematisch auf ihre maximale Effizienz hin analysiert, und dann zum sog. „one best way“ rekombiniert wurden. Jene Bewegungsabläufe wurden dann allen Arbeitern verordnet.

Es gibt also nicht länger nur schwarz und weiß, sondern Abstufungen im Sinne von „besser“ und „schlechter“. Wurden in Blau die Lebensbilder vereinheitlicht (was zu tun, was zu lassen, was zu glauben ist), so gibt es in Orange wieder eine ganze Fülle von Lebensbildern. Vor allem die Suche nach Erfolg und „dem“ besten Weg, sowie die verschiedenen Zugänge einzelner Menschen zur Welt führen zu einer wahren Explosion von Kreativität und Vielseitigkeit.

Jeder sucht auf seine Art nach dem „heiligen Gral“. So nahmen die wissenschaftlichen Schulen zu Beginn des 20. Jahrhunderts massiv zu, von denen jede für sich behauptete, den besten Weg gefunden zu haben. Da es sich hier noch um eine Übergangsphase handelt, beobachten wir oft, wie Wissenschaftler ihre Theorie zur „einzig wahren“ erheben, und alle anderen ablehnen (was typisch für Blau ist).

Wer wirklich stark in Orange zentriert ist, ist allerdings schnell bereit, sein Bild von der Welt zu ändern, wenn er die Überlegenheit eines anderen Bildes klar erkennen kann (z.B. bei einem Wissenschaftler, dessen Hypothese widerlegt wird oder einem Vertriebsangestellten, der mit einer anderen Verkaufstaktik bessere Ergebnisse erzielt). Immerhin sucht man nach dem maximalen Erfolg – da lohnt es nicht, zu lange an einer Strategie zu klammern, die sich als falsch erweist.

Im Wissenschaftsbetrieb relativiert sich das jedoch zuweilen, da das Übernehmen der Theorie eines anderen für den Wissenschaftler das Eingeständnis seiner Niederlage . Als Anhänger einer fremden Theorie gibt es somit die Möglichkeit auf, sich mit seiner eigenen Theorie zu profilieren.

Die Aggressionen, die in Rot vorherrschen, werden in Orange in Form des Wettbewerbs kultiviert. Es geht darum, über anderen zu stehen, jedoch nicht in einer rohen, unterdrückenden Weise, sondern in Form einer klar ersichtlichen Abstufung und durch eine Leistung, die niemandem ernsthaft schadet. Tatsächlich sind Aggressionen eher ein Tabu-Thema, da sie bedeuten, dass man sich dem Kultivierungsprozess nicht vollständig angeschlossen hat.

An dieser Stelle klingt bereits der Anpassungsdruck durch, der in Orange weiterhin (wie auch in Blau) ausgeübt wird. Immerhin werden für den Erfolg die in Blau etablierten Strukturen – feste Regeln und Gesetze, implizit und explizit – genutzt. Natürlich besteht in Orange der erheblich Wunsch, sich von anderen abzuheben, doch dies wird in der Regel anhand von eindeutigen, für

alle verbindlichen Kriterien getan: im Sport sind es Punkte, Tore, Laufzeiten, in der Wissenschaft Auszeichnungen, Titel, Publikationen, Einladungen auf Kongresse, und allgemein in der Gesellschaft z.B. Jahresverdienst, Haus, Auto etc.

Konstruktionsmerkmal von Orange ist es also, zu zeigen, dass man sich von anderen abhebt, wofür es oft für notwendig erachtet wird, sich zunächst in die Masse einzugliedern. Ein Beispiel dafür ist der Absolvent der Wirtschaftswissenschaften, der in einem großen Konzern anfängt, um sich dort hochzuarbeiten. Zunächst ist seine Arbeit mit wenig Entscheidungsfreiheit und viel Aufwand verbunden; im Laufe seines Berufslebens sucht er, innerhalb der vorgegebenen Strukturen dieses Verhältnis nach und nach umzukehren.

Die Menschen, die in Orange an der Spitze stehen, zeichnen sich letztlich (mehr oder weniger) durch ihre Individualität aus und werden dafür bewundert, dass sie anders – besser – als alle anderen sind.

Kulturhistorisch erwachte dieses W-Mem mit dem Calvinismus, der harte Arbeit und ein besonders gemäßigt Leben als zentralen Kern seiner Theologie verfolgte. Hier war die harte Arbeit, vor allem auch die Ausbeutung, theologisch gerechtfertigt, da jemand, der hart arbeitete, die „korrupte Natur des Menschen“ im Griff hatte, bzw. von Gott am Beginn seines Lebens einfach begünstigt wurde. Max Weber stellte schon fest, dass sämtliche früh-industrialisierten Gebiete calvinistisch waren, während im Katholizismus und bei den Protestanten, aber auch schon im alten Rom mehr Skrupel davor herrschten, die Angestellten in einem Betrieb zu sehr auszubeuten.

Frühe Anleihen für Orange finden wir überdies allerdings auch bei den Alten Griechen, gut zu erkennen v.a. an den Olympischen Spielen, aber vor allem an ihrer Art, Wissenschaft zu betreiben: wer einen Beweis praktisch, und nicht theoretisch erbrachte, fiel in der Wissenschaftsgemeinde in Ungnade, weil es das Zeichen der Wissenschaft war, lediglich theoretische Beweise zu erbringen. Jemand, der einen praktischen Beweis erbrachte, verletzte also die Regeln des Wettbewerbs.

Typische Umgebungen, in denen dieses W-Mem floriert, sind Orte und Gesellschaften, wo Wissenschaft und Wettbewerb hoch angesehen sind und eindeutig messbare Ergebnisse möglich und bevorzugt sind (Universitäten, Vertriebsteams, Geschäftsführung, Aktienmärkte, Sportereignisse).

Grün (FS)

Egalität, Relativierung, Gleichberechtigung, emotionale Offenheit, Gemeinschaftsorientierung, Kollektivschuld, Konsensentscheidungen""

Wer im grünen W-Mem zentriert ist, legt besonders Wert auf Gleichberechtigung und Gleichheit. Die Effizienzoptimierung in orange hat zur sozialen Entrückung geführt, welche wieder einen Umschwung hervorruft: Orientierung ins Kollektiv, diesmal in die Gruppe, Relativierung aller Abstufungen. Es geht nicht länger um äußerlich darstellbare Werte, die man in sein Pokalzimmer stellt, sondern um den zwischenmenschlichen Austausch.

Toleranz ist nicht nur das wichtigste Mittel, sondern ein zentraler Lebenszweck, ebenso alternative Lebensentwürfe gegenüber der Konsumgesellschaft. Die endlose Hektik und Dynamik von orange wird in einer abgeschlossenen Gruppe kanalisiert. Die übermäßige Ziel- und Hierarchieorientierung wird verkehrt in eine (zuweilen sehr) rigorose Ziel- und Hierarchieablehnung. Auch die festen Strukturen aus Blau werden abgelehnt, alles hat ständig flexibel zu sein, ebenso die Standpunkte. Jeder Standpunkt ist relativ und besitzt seine Berechtigung, keiner ist besser als der andere.

In Gruppen spielt vor allem die emotionale Mitteilung eine Rolle: Ziel ist weniger etwas Äußeres, sondern, dass alle glücklich und zufrieden sind, sich angenommen fühlen und mitteilen können. Nichts soll verurteilt werden, was zu der skurrilen Situation führen kann, dass jemand das Verurteilen verurteilt (wobei er anschließend sich selbst für das Verurteilen der Verurteilung verurteilt).

In Grün nimmt eine hohe „Do-it-yourself“-Mentalität zu, die Kreativität explodiert. Zwar ist auch orange schon besonders kreativ, allerdings ist grüne Kreativität weniger zweckgebunden. In der Kunst bedeutet Grün eine Abwendung von allzu starren Regeln, als Materialien dient oft, „was sich gerade so findet“. Die Freiheit von Bewertung im Sinne eines Wettkampfes ermöglicht viele Kunstwerke und Ideen, die vorher keinen Platz in der Gesellschaft hatten.

In einem professionellen Kontext ist es hier erstmals möglich, verdeckten Feindschaften und Abneigungen fundiert zu begegnen und sie zum Wohle aller Beteiligten aufzulösen. Die Gemeinschaft sorgt für ein hohes Gefühl der Geborgenheit und für ein glückliches Zusammenleben. Zuweilen wird in einer Firma, die Grün tickt und Personal abbauen muss, dafür gesorgt, dass möglichst alle Mitarbeiter woanders eine Stelle finden.

Die Schattenseiten, die hier existieren, bestehen vor allem in der Verdrängung eigener Wünsche und Bedürfnisse, darunter z.B. auch das Verdrängen des Wunsches, andere zu beeinflussen. Die gepredigte Toleranz wird selten konsequent durchgehalten und diejenigen, die nicht mit den eigenen Werten übereinstimmen, werden zuweilen immens bekämpft.

Für jedes (mögliche) moralische „Fehlverhalten“ werden Anti-Diskriminierungsgesetze entworfen, andersdenkende werden moralisch geächtet. Political Correctness ist eine der stärksten Schattenseiten von Grün, da hier Menschen auf moralischem Weg für ihre (aus grüner Sicht unpassenden) Gedanken geächtet werden. Statt einen direkten Einfluss in Form von Gesetzen und körperlicher Gewalt auszuüben, wird die Ausgrenzung als Sanktionierungsmittel genutzt. Überdies kann es zur Verwechslung von Gleichheit und Gleichberechtigung kommen, und Initiativen zur Gleichberechtigung (z.B. der Geschlechter) können zu Institutionen werden, die lediglich die Benachteiligung vom einen zum anderen Pol verschieben.

Diese Schattenseiten hängen damit zusammen, dass in Grün ein hohes Schuldbewusstsein existiert, allerdings nicht wie in Blau im Sinne einer Individualschuld, sondern im Sinne einer Kollektivschuld. Dadurch kommt es allerdings auch zu einer stärkeren Fokussierung Nachhaltigkeit. Dies hat gewissermaßen auch die Funktion eines Ablasshandels, durch den als Schuldige in der Folge nur noch alle anderen, die nicht den eigenen Werten

entsprechen, ausgemacht werden.

Viele Regeln, die für blau Selbstzweck waren, und die für orange Profitgelegenheiten und Aufstiegschancen boten, werden zertrümmert. Dabei besteht die Gefahr, dass das Kind mit dem Bade ausgeschüttet wird: wenn zu viele Regeln und Strukturen aufweichen, bahnt sich nicht selten die opportunistische Kraft von rot wieder ihren Weg, weil die Aggressionen kaum noch in ihre Schranken verwiesen werden. Der Philosoph Ken Wilber nennt diesen Vorgang den „Boomeritis-Effekt“. Darüber hinaus können grüne Gruppen nach Blau rutschen, wenn sie ihre Gruppenwerte und -normen übermäßig zu einer Doktrin erheben, an die sich jeder zu halten hat (z.B. bei sog. „Kommunen“ aus der 68er-Ära).

Zudem führt die Angst vor Abstufung auch zum Vermeiden von Zielen und Wettkämpfen, da diese das Scheitern und somit ein „besser oder schlechter“ ermöglichen. Die Ablehnung von Zielen dazu führen, dass die Gruppe sich nur noch um sich selbst dreht. Dies ist allerdings nicht per sé eine Schattenseite, da einige Menschen bzw. ganze Gruppen sich damit sehr wohl fühlen. Viel mehr leitet dieser Umstand den Übergang zur nächsten Ebene ein.

Typische Ausdrucksformen von Grün sind Basisdemokratie, Bio- und Nachhaltigkeitskultur, Underground- und Subkulturen, Alternative Lebensstile und autarke Kommunen, Künstlerzentren wie das „Tacheles“ in Berlin, gesellschaftskritische Vereinigungen wie attac! o.ä.

Gelb (GT)

Komplexitätsbewältigung, systemisch-vernetztes Denken, Unverbindlichkeit, Kompetenzfokussierung, Nützlichkeitsprinzip, Sinnhaftigkeit

Die Entwicklung nach Gelb vollzieht sich, wenn die Gebundenheit an die Gruppe und Ziellosigkeit zum Problem werden, bzw. einfach nicht länger befriedigend sind. Auf kollektiver Ebene wird die Entwicklung durch die Vernetzung der Welt begünstigt. Was jetzt zählt, ist nicht länger die Gruppe, sondern das Netzwerk: hier stehen schnell Informationen zur Verfügung und es wird je nach Bedarf auf denjenigen zurückgegriffen, der innerhalb des Netzwerkes die größte Kompetenz besitzt (oder vernetzt sich mit den Leuten, die die Kompetenz haben).

Gelbes Denken ist zunehmend kompetenzfokussiert und orientiert sich an Funktionalität: statt Positionen behaupten zu wollen, Ideologien zu vertreten oder stets nach dem „besten“ Weg zu suchen, stellt sich immer die Frage: „Funktioniert das?“ oder „Ist das sinnvoll?“.

Gelb verhält sich sehr dynamisch: Teams und Projektgruppen entstehen und zerfallen wieder, Hypothesen werden gebildet und verworfen.

Das schafft den Nährboden für ein integrierendes Denken, welches darum bestrebt ist, von allen Angeboten, Konzepten, Theorien, Ideologien, Menschen das Beste zusammenzutragen und zu vereinen. Nichts wird länger als „die“ Wahrheit proklamiert, sondern als „eine mögliche“ Wahrheit. Im Gegensatz zu Grün wird allerdings nicht alles um jeden Preis relativiert, sondern es wird gefragt, welches Konzept gerade angemessen ist. Es besteht der Anspruch, verschiedene Perspektiven einnehmen zu können, da die Umwelt nicht mehr

nur mit einer Theorie und aus einer Perspektive zu bewältigen ist. Oft geht das mit dem Versuch einher, wirklich alles (z.B. in einer Theorie) zu verbinden.

Dies spiegelt sich auch im Verhältnis zu anderen W-Memen: im Idealfall integriert Gelb die purpurne Verbindung zur Natur, die rote Energie und Tatkraft, blaue Strukturen und Regeln, die Kreativität, das methodische Vorgehen und die Zielorientierung von orange, sowie die Orientierung zum Gemeinwohl von grün.

Auch das Thema Hierarchie wird in gelb sehr pragmatisch angegangen: wenn jemand führt, dann derjenige, der von der Sache, bzw. von Führung am meisten versteht. Wenn eine Hierarchie sinnvoll ist, wird sie erstellt, wenn sie nicht sinnvoll ist, wird darauf verzichtet. Ebenso verzichtet Geld zunehmend auf Kontrollmechanismen: es wird davon ausgegangen, dass die Person, die eine Aufgabe übernimmt, verantwortungsvoll genug ist, um die Dinge selbst zu entscheiden bzw. um Rat zu fragen, wenn sie unsicher ist.

Weder Team- und Einzelarbeit sind „die“ Lösung – die Frage ist, was in der konkreten Situation am ehesten passt. Es wird nicht mehr zwangsläufig nach „der“ besten Lösung überhaupt gesucht, sondern nach einer Lösung, die (natürlich so gut wie möglich) funktioniert.

Gelb besitzt ein hohes Maß an Experimentierfreude, wobei das Scheitern nicht länger ein Problem, sondern eine Erkenntnisquelle ist. Ebenso herrscht eine hohe Kritiktoleranz, da Kritik immer eine Möglichkeit darstellt, etwas besser als vorher zu machen.

Gelb verbindet Verstand und Herz, Wissenschaft und Emotionalität. Was in Grün noch eine kollektive Schuld war, ist nun eine soziale Verantwortung, der sich der jeder einzelne bewusst ist. Es ist (oft) wichtig, eine klare Richtung einzuschlagen und erfolgreich zu sein, jedoch nicht um jeden Preis.

In Gelb trennen sich Menschen von der Vorstellung, nur für sich allein zu kämpfen, oder einer bestimmten Gruppe angehören zu müssen. Hier wird auch nicht weiter versucht, andere von der eigenen Idee zu überzeugen. Wer mitmachen will, macht mit, wer das nicht will, eben nicht. Ebenso verhält sich die Einstellung als Arbeitnehmer: solange man beim entsprechenden Arbeitgeber etwas lernen und seine Ziele verfolgen kann, bleibt man dort. Wenn sich die Situation verändert, geht man, oft jedoch ohne Groll o.ä.

Essentiell ist auf dieser Ebene systemisches Denken: es wird nicht länger auf feste Positionen und Strukturen gepocht, ebenso verabschiedet man sich von einfachen Ursache-Wirkungs-Prinzipien. Jemand, der in Gelb zentriert ist, bezieht stets eine Vielzahl von Optionen und Variablen ein, die sein Vorhaben begünstigen oder begrenzen können, kurz: die in der gegebenen Situationen (möglicherweise) relevant sind.

Gegenüber dem orangenen „Jeder kann aufsteigen/reich werden/erfolgreich sein (usw.)“, wenn er will, sieht jemand, der in Gelb zentriert ist, dass zwischen allen Menschen eine Abhängigkeit besteht, welche die Möglichkeiten des Einzelnen begrenzt. Auch jemand, der z.B. depressiv ist oder an Burnout leidet, ist nicht etwa nur allein verantwortlich für sein Leiden, sondern immer in ein System eingebettet, welches dieses Leiden hervorruft, zumindest aber begünstigt. Allerdings ist man sich in Gelb auch der Möglichkeit bewusst, sich

(mehr oder weniger) das System aussuchen zu können, in dem man sich befindet.

Eine Gefahr und somit die Brücke nach Türkis besteht darin, dass jeder sich nur noch auf seinen Kompetenzbereich fokussiert, und alles in zweckgebundene Netzwerke zerfällt, denen das übergeordnete Ziel abhanden kommt.

Typische Umgebungen für Gelb sind Hochschulen, Ausbildungen und Organisationen mit systemischem Ansatz, IT-Firmen, OpenSource-Projekte, Projektteams in Unternehmen, Web 2.0, Global-Change-Initiativen.

Anmerkung: Bemerkenswert ist, dass viele Programmierer in OpenSource-Bereichen zwar eher in grün oder orange zentriert sind, allerdings im kollektiv gelb funktionieren.

Türkis (HU)

Ganzheitlichkeit, allumfassende Verbundenheit, Dauerhaftigkeit, Kollektive Verantwortung, Wertediskurse

Anmerkung: Dieses W-Mem ist noch äußerst unerforscht und bisher schwer zu erkennen. In seinen Seminaren geht Christopher Cowan deshalb kaum auf dieses W-Mem ein, was gewissermaßen eine Revision gegenüber dem darstellt, was er mit Don E. Beck im Buch „Spiral Dynamics“ schreibt. Da dieses W-Mem dort ohnehin nur sehr abstrakt oder aber an vereinzelt Details, aber wenig in seiner umfassenden Struktur skizziert ist, werden hier nur die Erfahrungen, Gedanken und Analysen des Autors geschildert. Es kann somit zwar von einer psychologischen Perspektive, allerdings nicht von wissenschaftlicher Erkenntnis gesprochen werden.

Der Wechsel nach Türkis vollzieht sich auf gesellschaftlicher Ebene, wenn ausreichend Menschen merken, dass der Flickenteppich einzelner Netzwerke nicht mehr ausreicht, um die globalen Probleme zu lösen (die sich mitunter durch die Komplexität der vielen Netzwerke ergeben). Was ihnen fehlt, ist ein leitender, übergreifender Gedanke. In den Netzwerken besteht ein unverbindlicher Kontakt zu den jeweils anderen, man greift je nach Bedarf aufeinander zurück. Dieser Unverbindlichkeit fehlt früher oder später aber der rote Faden; eine klare Richtung besteht in Bezug auf Projekte, allerdings nicht in Bezug auf das Kollektiv.

Dieses Problem wird auf türkiser Ebene gelöst, indem ein allen gemeinsames Wertesystem geschaffen wird – im Gegensatz zu Blau und Grün allerdings in dem Wissen, dass Werte nicht einfach nur einseitig gepredigt oder verordnet werden können. Die gemeinsamen Werte bilden die Grundlage für nachhaltige, dauerhafte Entscheidungen. Sie werden nicht aufoktroziert, wie dies noch in Rot, Blau, Orange und Grün der Fall ist, sondern sie werden im Diskurs gebildet – anders würden sich die Menschen nicht an ihre Entscheidung gebunden fühlen.

Da auf türkiser Ebene das Bewusstsein dafür geschärft wird, dass und wie alles mit allem verbunden ist, wird auch die Notwendigkeit erkannt, dass jeder einzelne des Kollektivs die Entscheidungen für das Kollektiv zu tragen hat, damit diese Bestand haben. Die Unverbindlichkeit in Gelb wird somit durch

einen dauerhaften, übergreifenden Gedanken ersetzt.

Dieser übergreifende Gedanke erfordert ebenso verbindliche Regeln für alle. Diesmal werden sie jedoch nicht einfach – wie in Blau – bestimmt und um jeden Preis allen aufgezwungen und durchgesetzt, ebenso werden jene, die sie nicht befolgen, nicht automatisch ausgegrenzt (Grün). Regeln und Gesetze werden hier einzig allein deshalb kreiert, um einen verlässlichen, vertrauensvollen und verbindlichen Raum für alle zu schaffen. Es besteht aber jederzeit die Möglichkeit, bestehende Strukturen und ihre Sinnhaftigkeit in Frage zu stellen.

Während man in Gelb die komplexen Wechselwirkungen innerhalb eines Systems (z.B. einer Familie, Firma, oder auch Person) – als das „Ganze“ zu verstehen begann, so ist Türkis der nächste Schritt, der zum „immer mehr Ganzen“ führt. Jetzt stehen diese komplexen Systeme miteinander in Verbindung, und erfordern es, vom allumfassenden Ganzen aus zu denken, welches alle jene Systeme umschließt.

Dieses holistische Denken ist der wohl markanteste Zug von Türkis. Für Menschen im Bereich dieses W-Mems ist die Welt ein vielfältiges Puzzle, bei dem sich letztlich jedes Teil in sinnvoller Weise in das Gesamtbild einfügt. Diese Haltung sorgt für eine größere Toleranz gegenüber Konflikten und negativen Erfahrungen, der größte Wert liegt in der Erfahrung selbst, somit hat jede Erfahrung ihre Berechtigung.

In Orange stellen Fehler eine Rückmeldung darüber dar, dass man noch nicht die beste Lösung gefunden hat. In Grün werden sie in ihrer Eigenheit als „falsch“ relativiert und erhalten ihre volle, ergebnisunabhängige Daseinsberechtigung. In Gelb sind Fehler einfach nur noch Lösungen, die im aktuellen Kontext nicht funktionieren.

Türkis wiederum sieht in „Fehlern“ einfach nur eine weitere Erfahrung, die ebenso wertvoll wie alle anderen Erfahrungen ist. Dies entspringt allerdings nicht einem universellen Gleichschaltungsgedanken, sondern viel mehr dem Verständnis, dass alle Dinge ihre (oftmals versteckte) Ordnung besitzen. Diese Ordnung gilt es, zu durchdringen und zu verstehen.

Türkis zeichnet sich durch einen recht hohen Abstraktionsgrad im eigenen Verständnis der Welt aus: die zentrale Frage ist, wie die Welt – oder ein Teilbereich im Austausch mit dem Rest der Welt – funktioniert; um es mit Goethe zu sagen, „Was die Welt im Innersten zusammenhält“. Das beinhaltet nicht nur den Abschied von Ideologien und Dogmen, der weitestgehend schon in Gelb vollzogen wurde.

Es wird auch vom gelben Versuch abgesehen, alle Teilperspektiven in eine Sicht integrieren zu wollen, da hier das Bewusstsein dafür entsteht, dass man letztendlich immer dasselbe Phänomen anschaut. Der Versuch, alle möglichen Perspektiven zu berücksichtigen, endet früher oder später in einer erschöpfenden Ohnmacht, die nur zu lösen ist, indem man sich auf eine höhere Ebene des Verständnisses begibt.

Somit werden die Teilbereiche einer Welt immer in Bezug auf das Ganze angesehen, in das sie eingebettet sind. Man folgt hier dem gestaltpsychologischen Grundsatz, dass das Ganze sich niemals zerteilen,

sondern bestenfalls zergliedern lässt.

Für Gruppen und Organisationen bedeutet das mitunter, dass nicht mehr zwanghaft versucht wird, die unliebsamen Konflikte möglichst zu minimieren und die „falschen“ Leute auszusortieren. In Türkis geht es viel mehr darum, einen Rahmen zu schaffen, der auch scheinbar widerstreitende Kräfte produktiv nutzbar macht. Wenn sich immer alles in allem spiegelt, ist der Versuch, diese Regel zu umgehen, im besten Fall Beschäftigungstherapie, im schlimmsten Fall Lebensgefährlich (da man mitunter niemanden mehr an Bord hat, der mit bestimmten Teilen der Gesellschaft kommunizieren kann).

Um mit den bestehenden Problemen umzugehen, werden entsprechende Umgangsregeln erarbeitet (nicht verordnet!), und es existiert eine kollektive Aufmerksamkeit gegenüber dem Einzelnen und seinem umfassenden Sein innerhalb des Ganzen.

Ist man in Gelb zwar auch schon auf die eigene Entwicklung durch die jeweilige Aufgabe fokussiert und sucht sie sich dementsprechend, geht Türkis noch einen Schritt weiter: Türkis stellt für jeden Einzelnen die Frage des Sinns in Bezug auf die gemeinsame Zusammenkunft. Es ist also nicht nur relevant, was man selbst innerhalb des Ganzen tut, sondern es wird als genauso wichtig empfunden, zu wissen, was der jeweils andere verkörpert.

Dies gilt sowohl für das Planen eines Projektes, als auch für die unmittelbare Gegenwart: Es hat stets seinen Sinn, dort zu sein, wo man ist, mit den Menschen, mit denen man sich umgibt, und mit der Aufgabe, die man sich gesucht hat.

Zudem werden direkte Kausalbeziehungen als weniger essentiell empfunden: wer sich im Klaren darüber ist, dass stets viele Wege zu einem Ziel existieren, die man unmöglich alle vorhersehen kann, nimmt Abschied davon, alle Faktoren im Detail beeinflussen zu wollen. Diese Möglichkeit eröffnet sich durch das Bewusstsein darum, dass das Ganze, welches man kreierte, sich ohnehin in seinen Teilen widerspiegeln wird (was nicht bedeutet, dass man die Teile vernachlässigen würde).

Somit weicht die „einfache“ Multiperspektivität einer übergeordneten Perspektive, aus der sich die Welt anders darstellt. Es ist, als würde man nicht mehr das Labyrinth von all seinen Seiten aus erkunden wollen, um ein vollständiges Bild zu erhalten, sondern als würde man auf einen Berg steigen und von dort die Szenerie überblicken.

Die bereits thematisierte Art des Umgangs mit Konflikten ist Ausdruck einer generell stark ausgeprägten Fähigkeit im Umgang Paradoxien und Spannungsverhältnissen. Da klar ist, dass diese Spannungsverhältnisse ein natürlicher Bestandteil des Lebens sind, wird nicht länger der Versuch unternommen, diese zu umgehen, sondern mit ihnen umzugehen. Dazu zählt auch das Eingestehen eigener Fehler und Unwissenheit, denn wenn Spannungszustände permanent bestehen, ist es bestenfalls müßig, in jedem Fall aber sinnlos, sich schuldig zu fühlen (wenn man von der Notwendigkeit der Erfahrung für die persönliche Entwicklung absieht).

An die Stelle von Schuld tritt ein allumfassendes Verantwortungsgefühl gegenüber der Welt. Das Verschwinden der Schuld wirkt ungemein entlastend,

da diese nicht länger lähmend wirkt oder andauernd verschoben bzw. auf andere projiziert werden muss, um sie aushalten zu können.

All das führt zu einer sehr viel größeren Handlungsfähigkeit und zum Willen, diese auch einzusetzen. Für jemanden in Türkis bietet unsere Welt vielfältige Gründe, zuzupacken. Gleichzeitig sind Menschen in diesem W-Mem sich bewusst, dass sie die kollektiven Probleme nicht im Alleingang bewältigen können. Dieser Umstand kann zuweilen lähmend wirken, da man die eigene Initiative von den Menschen um sich herum abhängig macht. Wenn dieses Problem nicht besteht, besteht allerdings eine hohe Handlungsfähigkeit.

Für Menschen in dynamischeren Ebenen - Rot, Orange, Gelb - mögen Menschen in Türkis zaghaft erscheinen, da sie zunächst abwarten und ein Phänomen wirklich durchdringen wollen, bevor sie eine Entscheidung treffen. Ist diese allerdings getroffen, wird sie voller Entschlossenheit umgesetzt und man erspart sich, den nicht gewählten Alternativen nachzutruern. Die gewählte Lösung ist die einzig relevante, nicht, weil sie die (objektiv oder relativ) beste Lösung ist, sondern, weil es die Lösung ist, für die man sich entschieden hat.

In Bezug auf Lösungsstrategien wird noch einen Schritt über Gelb hinaus gegangen: Nicht jedes Problem braucht eine individuell passende Lösung. Viel mehr wird gesehen, dass umfassende, universelle Gesetzmäßigkeiten hinter allen Phänomenen stecken, die eine individuell passende Lösung durch das Verstehen der dahinterliegenden Prinzipien ermöglichen. Es müssen also nicht länger viele verschiedene Methoden individuell passend erlernt werden, sondern es wird nach einer universell einsetzbaren Theorie und Methode gesucht. Das Lösen eines Problems geschieht das Schaffen eines Kontextes, aus dem die Lösung erwachsen kann.

Die ganzheitliche Betrachtungsweise führt (spätestens) in Türkis üblicherweise zu einer Synthese von Wissenschaft und Metaphysik. Beide Wege dienen hier als unterschiedliche Zugänge zu ein und derselben Wahrheit, zu denselben Gesetzmäßigkeiten, die hinter der Welt stecken. Das ist nicht gleichbedeutend mit dem vollen Einlassen auf Esoterik und Spiritualität, allerdings wird der Platz dieser Phänomene in der Welt auch nicht länger geleugnet.

Auf dieser Basis wendet man sich auch wieder viel stärker der Intuition zu und lässt sich auf den Fluss des Lebens ein. Verstand und Gefühle werden wieder zusammengeführt und dienen gemeinsam als Entscheidungsgrundlage. Da die eigene Erfahrung wieder an Stellenwert gewinnt und nicht länger als von der Wissenschaft abgekoppelt betrachtet wird, hat sie nun – unter anderem in der Intuition abgebildet – ihren rechtmäßigen Platz bei Entscheidungsprozessen. In unserer Kultur zeigt sich diese gegenseitige Ergänzung sehr anschaulich in der (neuro-)psychologischen Forschung, welche die Intuition erforscht und ihre Effektivität nachweist.

Innerhalb einer Organisation stellt sich die Frage nach der Hierarchie hier nur am Rande: sie muss zwar geklärt werden, aber letztendlich liegt die Verantwortung ohnehin bei allen Beteiligten und kann nicht wirklich delegiert werden. Selbst jemand, der seine Macht und Verantwortung an andere abgibt, nutzt seine Macht - um Verantwortung abzugeben.

Das Vertrauen in die eigene Intuition (deren Einsatz ebenfalls kritisch

reflektiert wird), das Einlassen auf Paradoxien und die unbedingte Verantwortungsübernahme führen dazu, dass sich Menschen in Türkis stark und in vollem Bewusstsein auf den Fluss des Lebens einlassen.

Da unsere Gesellschaft bisher nicht den Stand erreicht hat, auf dem türkiszentrierte Menschen sich immer wieder in hoher Konzentration an bestimmten Orten zusammenfinden, kann keine Aussage darüber gemacht werden, wo sie typischerweise auftreten. Das volle Erwachen dieses W-Mems steht insofern noch aus, als dass zunächst eine kritische Masse an Menschen sich der Probleme bewusst sein muss, deren Lösungen in Türkis dargeboten werden.

2nd Tier

Da Graves und seine Schüler Anfangs noch von einer höheren Ordnung ab GT (Gelb) ausgingen, wird GT manchmal auch mit A'N' und HU (Türkis) auch mit B'Q' bezeichnet (in Anlehnung an die Zeichen für eine höhere Oktave in der Musik). Basis hierfür ist, dass Graves einen besonders großen Sprung zwischen Grün und Gelb sah, was ihn zu der Annahme veranlasste, dass ab diesem Punkt eine „höhere Oktave“ beginnt. Wenngleich die Auffassung der sog. 2. Ordnung („2nd Tier“) von Beck und Cowan im Buch „Spiral Dynamics“ vertreten wird, sowie einige damit verbundene Implikationen, revidiert Cowan diese Ansicht in seinen aktuellen Seminaren.

Dynamics

Der Wandel zwischen den Ebenen

Der Wandel zwischen den Ebenen vollzieht sich laut Clare Graves in 5 Phasen: Alpha, Beta, Gamma, Delta, neues Alpha.

Zu beachten ist hierbei, dass das Modell generell den Wandel von einem stabilen Zustand zu einem anderen beschreibt, nicht nur den Wechsel zwischen zwei W-Memen.

Alpha stellt hier den stabilen Zustand dar, in dem man mit sich zufrieden ist und alles seine geordneten Bahnen geht. Beta ist der Zustand, in dem Probleme auftauchen, ohne zunächst sichtbar zu sein. Die betreffende Person, merkt vielleicht nicht einmal voll bewusst, dass sie ein Problem hat, bzw. wenn, dann nicht, welches. Im Gamma-Zustand ist das Problem bekannt und die Person (oder Organisation) erreicht ihren Tiefpunkt. Es ist (noch) keine Lösung in Sicht, was bei ernsthaften Lebenskrisen in eine depressive Stimmung münden kann. Im Delta-Zustand hat man die Lösung gefunden und ist von der Zuversicht geprägt, die sie in einem erweckt. Die Lösung ist noch nicht vollständig umgesetzt, allerdings in der Umsetzung begriffen. Das neue Alpha ist der neue, stabile Zustand, in dem eine Person zufrieden ist.

Graves geht grundsätzlich davon aus, dass unser Gehirn bereits alles bereitstellt, was wir für die Entwicklung einzelner W-Meme benötigen. Wissenschaftlich ist das dadurch erklärbar, dass eine zunehmende Komplexität im Gehirn durch eine zunehmende Verschaltung der Neuronen erfolgt, die an und für sich ohnehin bereits da sind.

Anmerkung: Der folgende Abschnitt gibt nicht 1:1 die Forschung von Clare Graves wieder, sondern vor allem Erfahrungen und Überlegungen des Autors, die z.T. in Unterhaltungen mit anderen SD-Anwendern oder auch den SD-Seminarleitern Chris Cowan und Natasha Todorovic entstanden sind.

Die Bedingungen für eine Entwicklung zum nächsthöheren W-Mem werden oft durch eine zu hohe Betonung des vorangegangenen W-Mems erreicht. Eine Kurformel hierfür lautet: Die Lösungen der einen Ebene sind die Probleme der nächsten.

So kann die rigorose Eingemeindung in die Einheit von Familie, Clan oder Stamm (Purpur) zu dem Bedürfnis führen, sich abzuheben und die eigenen Bedürfnisse in den Vordergrund zu stellen (Rot).

Wenn das allerdings überhand nimmt, und jeder nach seinem Gutdünken waltet, entsteht die Notwendigkeit, einheitliche Verbindlichkeiten für alle zu schaffen, und opportunistisches Handeln zu begrenzen (Blau).

Wenn dadurch die Regeln zu starr werden, und sich die Menschen nicht mehr mit einem aufoktroierten Einheitsbild zufrieden geben, bricht das Einheitsbild in viele verschiedene Bilder auseinander, die miteinander konkurrieren (Orange).

Auch hier beginnen die vielen Einzelbilder irgendwann zum Problem zu werden. Allerdings haben wir es hier nicht mehr mit roher Unterdrückung, sondern dem Vergleich und Wettbewerb zu tun. Wenn die Menschen des Wettbewerbs müde, vielleicht sogar ausgebrannt sind, fangen sie an, Wert auf Beziehungen zu legen und sich in Gruppen zusammenzufinden (Grün).

Die vielen Bilder werden angenommen, allerdings relativiert. Wenn das Überbetonen der Beziehungen und der Erhalt des Gruppenfriedens nicht mehr erfüllend und sinnhaft genug sind, wird nach einer Aufgabe gesucht, in der man sich als fähig und kompetent empfindet (Gelb).

Wenn Kompetenz und Spezialisierung als Sinn und Zweck überhand nehmen, und alles sich in spezialisierten Netzwerken verliert, macht man sich auf die Suche nach dem umfassenden Gedanken hinter den einzelnen Bereichen und der gemeinsamen Verbindung zwischen allen Dingen (Türkis).

Wenn jemand in Gamma gefangen ist, kann auch eine Regression die „Lösung“ sein: die Person (Organisation, Gesellschaft) zieht sich zurück auf das, was ihr bereits bekannt ist und was sie beherrschen kann (z.B. die Lösungen auf einer vorangegangenen Entwicklungsebene). Dies kann gewollt und auch ungewollt stattfinden. Eine Firma kann durch großen Erfolg am Markt expandieren. Wenn sie dann aber nicht in der Lage ist, ihre neue Größe angemessen zu organisieren (also in der Gamma-Falle gefangen bleibt), geht sie pleite oder wird "gesundgeschrumpft" auf eine Größe, die für das Management wieder handhabbar ist.

Es muss nicht zwingend sein, dass jemand alle Stadien des Wandels 1:1 durchläuft. In einer Vielzahl von Fällen mag jemand eine Lösung für ein Problem finden, bevor er in der Gamma-Falle landet. Wenn er beispielsweise in dem Moment eine Lösungsstrategie parat hat, in dem ihm das Problem bewusst wird, überspringt er quasi den Gamma-Zustand und wechselt von Beta zu Delta.

Trotz der Tatsache, dass es sich bei den W-Memen um Werte"systeme" handelt, findet kein Bezug zur Systemforschung statt. Wenn man allerdings systemtheoretische Überlegungen auf Spiral Dynamics überträgt, ergibt sich mitunter eine sehr interessante Perspektive.

Ein Beispiel sei hier die Konstante eines Systems, die per Definition beinhaltet, dass sie niemals einen anderen Zustand annimmt. Eine gegebene Konstante wird im Normalfall nicht hinterfragt, und das eigene Leben wird danach ausgerichtet. Sollte aus der Konstante allerdings eine Variable werden, also eine Möglichkeit verschiedener Zustände, so können wir diese mit unseren bestehenden Lösungsstrategien nicht bewältigen. Die Umwelt ist in diesem komplexer geworden als die zur Verfügung stehenden Lösungen.

Hier besteht der Punkt, an dem ein Umdenken, ein Wandel notwendig wird.

Illustriert wird dieses Prinzip gut durch das erstmalige Auftreten von Frost im subtropischen Rom. Niemand hatte Erfahrung im Umgang damit, was u.a. dazu führte, dass heißes Wasser auf die Palmen gegossen wurde – welches nach kurzer Zeit wiederum gefror.

An diesem Beispiel sehen wir zugleich die Tendenz, dass unsere bisherigen Problemlösungen, wenn wir sie auf eine veränderte Umwelt anwenden, dazu führen, unser Problem zu verstärken. Dies ist ein typisches Merkmal in einem Veränderungsprozess, ob persönlich, in einem Unternehmen oder in der Gesellschaft.

So setzt Blau bei Kontrollverlust typischerweise auf noch festere Strukturen, härtere Strafen und ein noch besseres Wissen um die gegebenen Gesetze (bzw. eine Verschärfung dieser). Orange wiederum setzt auf noch mehr Druck (z.B. im Vertrieb), auf ein stärkeres Anreizsystem oder (in der Wissenschaft) auf eine immer exaktere Bestimmung und Zerteilung des Gegenstandes. Im Fall von Blau nimmt damit der Freiheitsdrang in der Gemeinschaft dadurch immer mehr zu, im Falle von Orange findet eine zunehmende Erschöpfung und Sinnentleerung der Gesellschaft, sowie verstärkte Entrückung von der Welt statt. Somit verschärft sich der Drang zum Wandel immer mehr selbst.

Ein Nichtgelingen der Komplexitätsbewältigung kann in einem System (ob Person, Unternehmen oder Gesellschaft) zu pathologischen Zügen und Erkrankungen führen.

Hinweis: Keine Ebene macht eine vorangegangene überflüssig. Viel mehr baut alles aufeinander auf, wobei bestimmte Annahmen über die Welt ausgebaut, andere revidiert, und wieder andere beibehalten werden. Manche Aspekte werden auch in den direkt folgenden Ebenen verworfen, um später wieder in anderer Form aufzutauchen. Eine orange Wettbewerbskultur erfordert z.B. eine Gesellschaftsstruktur, wie sie erstmals durch Blau bereitgestellt wird.

Die drei Zustände

Graves unterscheidet für jedes W-Mem die Zustände Open (Offen), Blocked (blockiert/gefangen), Closed (Geschlossen).

Open bezeichnet einen Zustand, bei dem man in der Lage ist, auch jenseits des eigenen W-Mems nach oben und nach unten zu sehen, und Verständnis für die

entsprechenden Wege aufzubringen. Blocked stellt einen Zustand dar, in dem man nachvollziehen kann, was in den vorangehenden Eben passiert und man somit Verständnis dafür aufbringt, allerdings der Blick nach oben kaum oder gar nicht gelingt. Closed stellt einen Zustand dar, in dem man jenseits des eigenen W-Mems, mitunter sogar jenseits des eigenen Wertekanons keinen anderen nachvollziehen kann.

Anmerkung: Es spricht vieles dafür, dass man in den Ebenen jenseits von Blau Gefahr läuft, dorthin zu regridieren, wenn man sich dauerhaft im Closed-Zustand befindet. Dies kann dadurch geschehen, dass alles, was man nicht bevorzugt, eine Umbewertung in Richtung „schlecht“ erfährt, und somit sich (wieder) ein Schwarz-Weiß-Denken herausbildet.

Die Anwendung von Spiral Dynamics

Besonders nützlich ist im Umgang mit Spiral Dynamics der folgende Gedanke: „Wertesysteme sind Systeme.“ So banal diese Feststellung auch klingen mag, so weitreichend ist sie: Denn ein System besteht stets aus einer Vielzahl von Elementen, die miteinander in Verbindung stehen, und eine qualitativ unterschiedliche Beziehung zueinander pflegen. Es ist also nicht ratsam, aufgrund einer einzigen Verhaltensbeobachtung (oder aus wenigen) umgehend ein W-Mem auf eine Person zu projizieren. Ein W-Mem ist letztlich ein (mehr oder weniger) komplexes Muster. Ebenso, wie ein einzelner Mosaikstein keinen Aufschluss über das gesamte Muster gibt, kann aus einer bestimmten Verhaltensweise nicht auf ein ganzes W-Mem geschlossen werden.

An einem Beispiel erläutert: Impulsivität bedeutet nicht automatisch, dass jemand im roten W-Mem zentriert ist, allerdings neigen roten Menschen zu impulsiven Handeln. Anders ausgedrückt: alle Katzen haben vier Beine, aber nicht alles mit vier Beinen ist eine Katze.

Ebenso mögen Menschen gegenüber ihren Liebsten sehr mitfühlend sein oder einem ganzheitlichen Geistesweg folgen. Wenn sich die Liebe nur auf das nächste Umfeld beschränkt oder Ganzheitlichkeit nur in Bezug auf eine wissenschaftliche Theorie verfolgt, so weist dies nicht auf ein komplexes Muster hin, in dem diese Themen im Zentrum stehen. Werden diese Elemente allerdings ergänzt und verbunden, kann sich aus ihnen zu einem späteren Zeitpunkt durchaus ein komplexeres Wertesystem konstituieren.

Spiral Dynamics dient als Modell dazu, die Wirklichkeit zu vereinfachen und damit besser handhabbar zu machen. Dieser Nutzen verkehrt sich erfahrungsgemäß dann, wenn man allzu leicht dabei ist, einzelne Phänomene sofort in das Schema des Modells zu pressen.

Eine Haltung, die sich bewährt hat, ist das fortwährend Aufstellen von Hypothesen über das, was sich zeigt, und dass sich diese Hypothesen auch als unzutreffend erweisen können. Auf diese Weise behält der Anwender eine fragende Grundhaltung und kann im Verlaufe einer Bekanntschaft mit einer Person durchaus zu äußerst sicheren Erkenntnissen gelangen.

Bei der Beurteilung einer Person ist zudem stets zu beachten, dass Verhalten

immer kontextgebunden ist. Wenn in einer Firma opportunes Verhalten belohnt wird, kann auch eine Person, die dies sonst vehement ablehnt, dazu neigen, sich dementsprechend zu verhalten. In welcher Ebene eine Person zentriert ist, lässt sich also selten direkt an einem bestimmten Verhalten ablesen. Für eine möglichst gesicherte Erkenntnis benötigt man Kenntnis über die Grundannahmen, die eine Person in Bezug auf die Welt hat.

Jemand vermag vielleicht die hochphilosophischen Texte von Orange, Grün, Gelb oder Türkis zu rezitieren oder auch verstanden zu haben. Das bedeutet allerdings nicht, dass diese Gedanken der Leitfaden seiner Handlungen sind.

Diese Problematik wird in der Unterscheidung von Content (Inhalt) und Container (Behälter) wiedergegeben: man mag die umfassende Einheit der Dinge predigen (oftmals ein türkiser Inhalt), aber wenn man davon ausgeht, dass damit propagierte Weg der einzige Weg ist und alle anderen schlecht sind, so weist dies eher auf eine blaue Gedankenstruktur (Container) hin; oder auch auf eine rote, wenn man diese Philosophie zitiert, um seinen Eltern, seinem Boss etc. zu gefallen. Wichtig ist also, *wie* eine Philosophie vertreten wird, und nicht, *was* sie besagt.

Die Problematik im Erkennen von W-Memen liegt darin begründet, dass Wertesysteme ein (relativ) stabiles Muster von Bewertungen darstellen, die sich im Gehirn über die Zeit bilden. Diese Bewertungsmuster stellen eine Funktion des limbischen Systems dar, welches gleichzeitig der Verarbeitung von Emotionen und Entstehung von Trieben dient. Anders gesagt, stehen Bewertungen in enger Beziehung zu Gefühlen, allerdings stellen sie sozusagen ein (mehr oder minder) dauerhaftes Gefühl gegenüber einer bestimmten Sache dar.

Diese Bewertungen sind uns nicht bewusst zugänglich (die bewussten Gedankengänge stellen eine Funktion des präfrontalen Cortex dar), was bedeutet, dass wir sie – ebenfalls wie unsere Motivation – nicht einfach geradeheraus benennen können.

Somit sucht sich, wenn wir gefragt werden, der präfrontale Cortex die Antworten auf die Frage, warum uns z.B. ein Produkt gut gefällt, gleichsam zusammen. Warum wir allerdings Dinge bewerten, wie wir sie bewerten, bzw. tun, wie wir sie tun, ist uns ohne entsprechende Selbstreflexion hochgradig unbewusst.

Insofern ist es schwierig, von jemandem eine verlässliche Antwort auf die Frage zu bekommen, wo auf Spiral-Dynamics-Landkarte er sich befindet. Hinzu kommt, dass er sich evtl. durch eine bestimmte Position auf der Landkarte aufwerten möchte bzw. eine hohe Entwicklungsebene einfach seinem Selbstbild entspricht, und er sich somit abgewertet bei dem Gedanken fühlt, in diesem Modell eine andere Position inne zu haben.

Chris Cowan und Natasha Todorovic verwenden zum Erkennen bestimmte Fragebögen, welche die Teilnehmer der Seminare ebenfalls zur Beurteilung nutzen können. Die Problematik besteht hier allerdings in dem oben geschilderten Umstand, dass die Wertemuster und Motive einer Person nicht bewusst zugänglich sind. Die Grundhaltung entspricht deshalb eher einer solchen, dass auf diese Art der Beurteilung eine Richtung gegeben wird, die sich im Interview vertiefen, ggf. revidieren lässt.

Weiterführende Gedanken

Hin und wieder wird jenseits von Türkis noch die Ebene Koralle erwähnt, welche aber bis auf ihre Benennung in der Literatur bisher nicht wesentlich in Erscheinung getreten ist. Selbst bei Türkis beschränken sich Chris Cowan und Natasha Todorovic (mit der Cowan die Seminare durchführt) bisher auf vage Mutmaßungen. Das liegt mitunter daran, dass sich die Komplexität eines Wertemusters nur schwer erfassen lässt, wenn jemand sich nicht zumindest in Ansätzen selbst diesem Muster befindet (oder besser noch darüber).

Welche Wertemuster welches Maß an Komplexität aufweisen, folgt – wengleich es weder Graves noch andere Autoren explizit erwähnen – dem Gesetz von Ashby: Um Überlebensfähig zu sein, muss die interne Komplexität mindestens so hoch wie die externe Komplexität sein. Wer z.B. noch kein (blaues) Konsequenzdenken entwickelt hat, sieht keinen Grund, sich an Regeln und Gesetze zu halten, da ihm die Vorstellung, dass er erst viel später dafür bestraft wird, dass er sie jetzt nicht einhält, fremd ist. Ist das Denken einer Person also auf einer Ebene angesiedelt, deren Komplexität geringer als die Ebene der restlichen Gesellschaft ist, führt das zwangsläufig zu Dissonanzen.

Das obige Prinzip lässt sich mit impulsiven Bandenmitgliedern illustrieren, die meistens in Rot zentriert sind. Viele von ihnen landen immer wieder im Gefängnis, weil ihr kurzfristiges, impulsives, selbstgerechtes Handeln nicht in eine Welt passt, in der allgemeingültige Gesetze ein solches Verhalten bestrafen. Dadurch, dass die Bestrafung auf das Fehlverhalten nicht unmittelbar, sondern (durch Festnahme, Gerichtsverhandlung etc.) stark verzögert durchgeführt wird, wird die Strafe nicht mit dem vorangegangenen Verhalten in Verbindung gebracht. Somit findet zum einen keine Weiterentwicklung statt, zum anderen wird das Problem für die Gesellschaft nicht gelöst. An diesem Beispiel ist auch zu erkennen, dass eine höhere Ebene nicht zwangsläufig besser ist, da der Umgang mit Menschen, die sich auf einer darunterliegenden Ebene befinden, das Sprechen ihrer Sprache erfordert. Nur so lässt sich adäquat mit ihnen umgehen und das dahinterliegende Problem beheben.

Wenn allerdings die Komplexität des Wertemusters mit der Komplexität der Umwelt übereinstimmt, besteht ein stabiler Zustand. Eine Ebene in Reinform ist äußerst selten, wenn nicht gar unmöglich. Menschen befinden sich stets in unterschiedlichen Belangen auf verschiedenen Ebenen. So kann jemand, der normalerweise stark in Grün zentriert ist, im Studium stark leistungsorientiert sein, was ein eher oranges Verhalten ist, während dieselbe Person in bestimmten Fragen der Kriminalität auf Selbstjustiz (Rot) setzt.

Auch, wenn jemand stark in einem bestimmten W-Mem zentriert ist, finden sich oft noch rudimentäre Überreste früherer W-Meme; auf diesen wird oft sehr stark aufgebaut. Blaue Strukturen dienen dazu, Rote Willkür zu bändigen; fallen diese Strukturen weg, droht bei vielen Menschen die Gefahr zu opportunistischem Handeln.

Orange Wissenschaft benötigt blaue Strukturen, die erhalten werden müssen, um weiterhin Leistungsfähig zu bleiben. Individualität ist hier nicht die von Willkür, sondern eine, die sich bewusst gegen die Masse richtet, auf die man gleichzeitig angewiesen ist.

In Grün werden zwar die Auswirkungen von ewigem Wettbewerb verdammt, aber dennoch ist man darauf angewiesen. Besonders die Wissenschaft ist in Grün unersetzlich, wenngleich ihre Vorgehensweisen zuweilen missbraucht werden. Dies ist weniger ein typischer Zug von Grün selbst, sondern seine Eigenschaft, Strukturen soweit zu destabilisieren, dass sich die Willkür, die man mit vorher (von Rot nach Blau) überwunden hatte, wieder Bahn bricht.

Praktisch erkennbar ist dies z.B., wenn mit pseudo-wissenschaftlichen Studien ideologische Feindbilder kreiert oder aufrechterhalten werden. Das Thema der Schuld(-verschiebung) kann, wenn es in Grün zu exzessiv betrieben wird, wieder in ein Schwarz-Weiß-Denken und somit zu einer (zumindest partiellen) Regression nach Blau, bei Abschaffung fester Strukturen sogar nach Rot führen (z.B. in der Punk-Kultur).

Das vollkommene Bekämpfen und Abschaffen des Vorangegangenen führt letztlich in eine Regression.