

---

# SPIRAL DYNAMICS

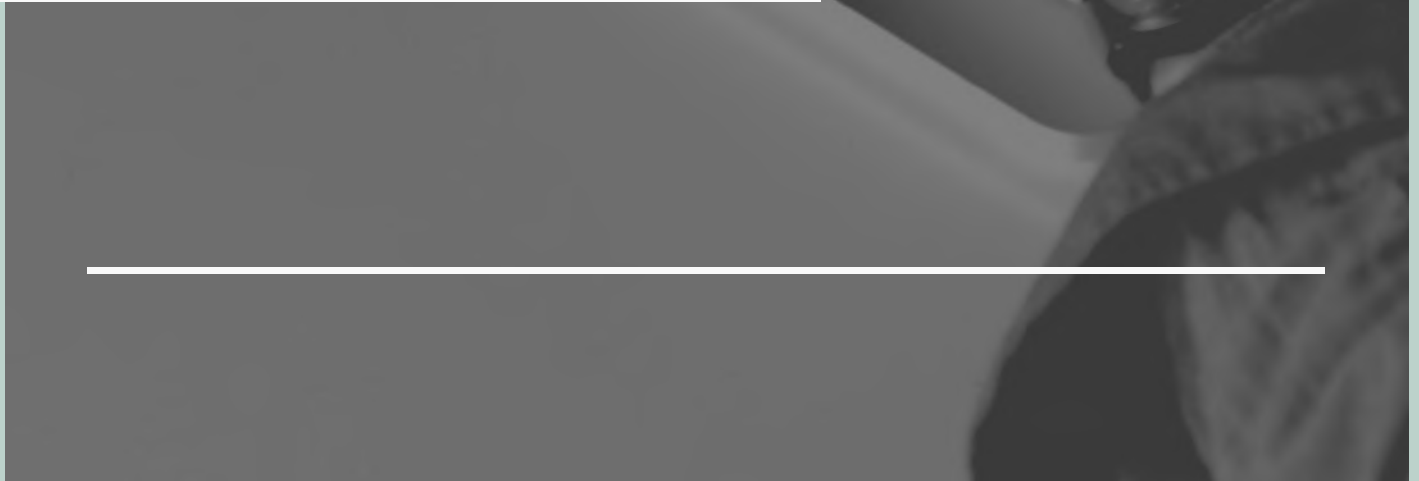
## **EIN BUCH VON**

PROF. DON EDWARD BECK  
PROF. CHRISTOPHER C. COWAN

## **ZUSAMMENFASSUNG VON**

TAMIRA BÜTTNER

 echometer



Wir alle kennen es: Man hat ein Problem und egal auf welche Weise man es auch angeht, man findet einfach keine vernünftige Lösung dafür. Solche Probleme können einem in jeglichem Kontext begegnen: Privat, bei einer beruflichen Aufgabe oder aber auch in großen organisationalen Kontexten.

Die Theorie der Spiral Dynamics, welche von Prof. Don Edward Beck und Prof. Christopher C. Cowan auf Grundlage der Arbeiten des Psychologen Clare C. Graves entwickelt wurde, macht greifbar, weshalb gewisse Probleme nicht mit bekannten Lösungsansätzen bewältigt werden können.

Albert Einstein hat es mit seinem Zitat im Prinzip auf den Punkt gebracht:

PROBLEME KANN MAN NIEMALS MIT DERSELBEN DENKWEISE LÖSEN, DURCH DIE SIE ENTSTANDEN SIND.

“

”

Die Theorie der Spiral Dynamics wurde ursprünglich für Manager konzipiert, fand aber auch darüber hinaus Anklang und ist mittlerweile sehr populär und weit verbreitet. Und das vermutlich genau aus dem Grund, dass sie menschliches Denken und Verhalten analysiert und greifbar macht und so Voraussagen über zukünftige Handlungen zulässt.

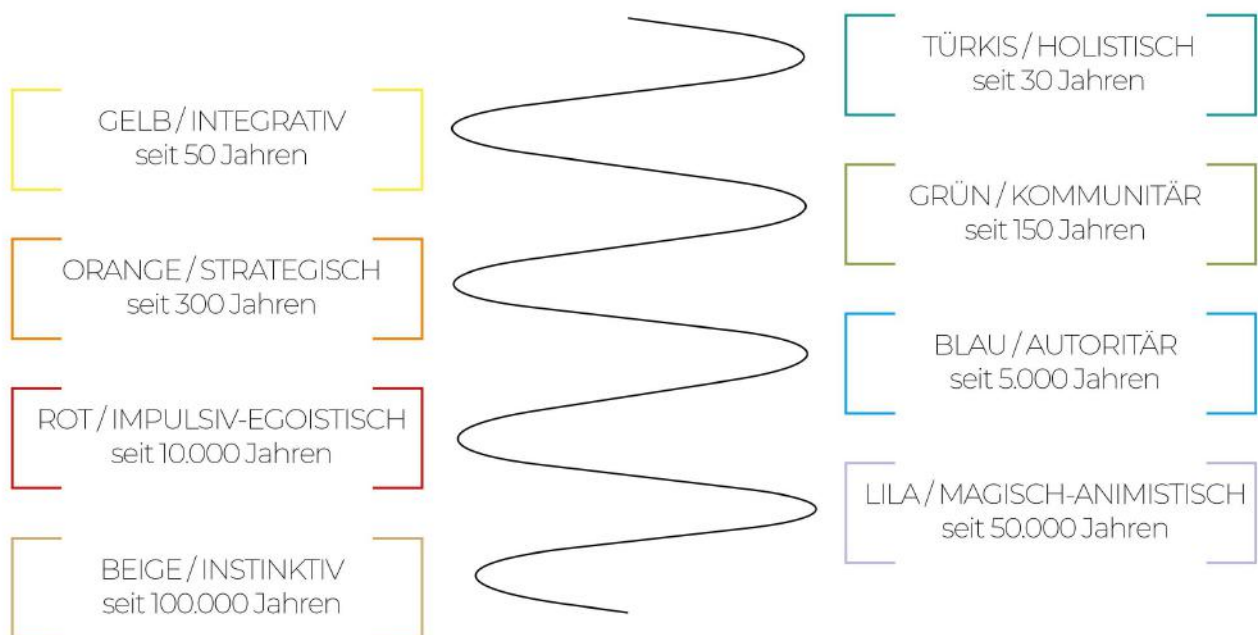
Doch was besagt die Theorie der Spiral Dynamics eigentlich im Detail?

Für alle, die sich schnell einen Überblick verschaffen wollen oder für diejenigen, die nochmal ihre Erinnerung auffrischen wollen, geben wir hiermit eine kurze Zusammenfassung der beliebten Theorie.

Du möchtest die Zusammenfassung als PDF herunterladen? Kein Problem: Hier gibt's das PDF zum Download!

# WAS STECKT HINTER SPIRAL DYNAMICS?

Der Begriff "Spiral Dynamics" rührt daher, dass Beck und Cowan ein Spiralmodell dynamischer bestehender Systeme aufgestellt haben, in denen Personen sich verhalten bzw. denken können. Es ist quasi ein qualitativ hierarchischer Aufbau der geistigen Entwicklungsstufe bzw. Weltanschauung einer Person. Das klingt erstmal recht abstrakt, weshalb folgende Abbildung dies für euch veranschaulichen soll:



Die verschiedenen Ebenen, welche im Spiral Dynamics Modell aufgeführt sind, beschreiben so auch verschiedene organisationale Weltbilder (oder Paradigmen, Philosophien), welche im Laufe der Zeit entstanden sind. Das Modell ist offen gestaltet, da jederzeit neue Ebenen entstehen können.

Wer "Reinventing Organizations" von Laloux (2015) (Die Zusammenfassung findet ihr [hier!](#)) kennt, dem kommen diese Ebenen vermutlich schon bekannt vor. Zwischen der Theorie der Spiral Dynamics und den Organisationsstrukturen, welche Laloux beschreibt, finden sich viele Parallelen.

Für diejenigen unter euch, die es gerne noch konkreter mögen, machen wir hier mal ein recht simples Beispiel, anhand dessen wir uns die verschiedenen organisationalen Weltbilder der Spiral Dynamics Theorie anschauen.

Nehmen wir mal einen Metzger - Tom - Wie würde er in den verschiedenen Entwicklungsstufen wohl die Welt sehen und agieren?

**BEIGE / INSTINKTIV**BEIGE / INSTINKTIV  
seit 100.000 Jahren

Auf der beige Entwicklungsebene ist die Welt maßgeblich auf eines ausgerichtet: Überleben.

Was würde Tom also tun? Tom muss jagen gehen, da es keine andere Möglichkeit gibt, an seine Beute zu kommen. Da es rein instinktiv zunächst erstmal darum geht, die Grundbedürfnisse zu decken, versucht Tom ein möglichst großes Tier zu erlegen: Jagen kostet Zeit und es muss eine ganze Gruppe gesättigt werden.

Also wird jedes Teil dieses Tieres genutzt. Aus dem Fell werden Decken gemacht, damit die Personen in der Gruppe nicht erfrieren, die Haut wird zu Leder, Fett, Muskeln und die Organe werden zu Kost verarbeitet und die Knochen werden zu Werkzeug. Das Fleisch wird haltbar gemacht, so dass der Stamm in schweren Zeiten auf einen gewissen Vorrat zurückgreifen kann.

Man sieht: Die Weltanschauung von unserem Metzger Tom ist eher instinktiv und pragmatisch. Sein Verhalten dient vor allem der Nahrungsmittel Deckung seiner Gruppe. Daran, welche tollen Rezepte man kochen könnte oder auf wie viele verschiedene Weisen das Fleisch zubereitet werden könnte, hat er noch nie gedacht.

**LILA / MAGISCH-ANIMISTISCH**LILA / MAGISCH-ANIMISTISCH  
seit 50.000 Jahren

50.000 Jahre später sieht unser Metzger das schon ganz anders. Die Welt ist mysteriös, bedrohlich und voller höherer Mächte, die es zu besänftigen gilt. Da gerade erst die letzte Beeren-Ernte aufgrund des Starkregens ausgefallen ist, muss Tom diesmal eines der Tiere in einem feierlichen Ritual opfern, um die Wettergötter zu beruhigen.

Der beige Tom hätte es in dieser Welt niemals weit geschafft - niemals hätte er ein Tier getötet, um es dann nicht zu verzehren. In der lilanen Welt schlachtet und verarbeitet der Metzger die Tiere nicht nur, sondern wählt auch die Opfertiere aus und führt die traditionelle Opfergabe durch.

**ROT / IMPULSIV-EGOISTISCH**LILA / MAGISCH-ANIMISTISCH  
seit 50.000 Jahren

50.000 Jahre später sieht unser Metzger das schon ganz anders. Die Welt ist mysteriös, bedrohlich und voller höherer Mächte, die es zu besänftigen gilt. Da gerade erst die letzte Beeren-Ernte aufgrund von Starkregen ausgefallen ist, muss Tom diesmal eines der Tiere in einem feierlichen Ritual opfern, um die Wettergötter zu beruhigen.

Der beige Tom hätte es in dieser Welt niemals weit geschafft - niemals hätte er ein Tier getötet, um es dann nicht zu verzehren. In der lilanen Welt schlachtet und verarbeitet der Metzger die Tiere nicht nur, sondern wählt auch die Opfertiere aus und führt die traditionelle Opfergabe durch.

## BLAU / AUTORITÄR

BLAU / AUTORITÄR  
seit 5.000 Jahren

Nochmal 5000 Jahre später, wird die Gruppe von einem neuen Oberhaupt angeführt. In der blauen Welt gilt: Was das Oberhaupt sagt, wird getan.

Auch auf das Leben unseres Metzgers hat sich das massiv ausgewirkt. In der blauen Welt entscheidet Tom nicht mehr eigenständig, wann, welche und wie viele Tiere er erlegen will. Er hält sich an klare Vorgaben und tut das, womit man ihn beauftragt.

Der Autorität ist Folge zu leisten, denn diese gibt klare Leitlinien vor, welche für Sicherheit und Ordnung sorgen. Auch Tom weiß, dass es nicht sinnvoll wäre, sich gegen die Anordnungen des Oberhaupts aufzulehnen. Wer gute Arbeit in seinem Sinne leistet wird belohnt - und wer will schon freiwillig eine Strafe ertragen müssen?

## ORANGE / STRATEGISCH

ORANGE / STRATEGISCH  
seit 300 Jahren

Auf der orangenen Entwicklungsstufe geht es unserem Metzger vor allem darum, den Marktplatz voller Möglichkeiten, der ihm zu Füßen liegt, sinnvoll zu nutzen. Er will unabhängig, besser, schneller, effizienter sein, um so Wohlstand und ein erfülltes Leben zu generieren.

Technologie und Wissenschaft lassen alles möglich erscheinen. Wie viele Tiere kann er pro Tag schlachten? Welche Fleischprodukte und Kombinationen kann er anbieten? Tom ist ständig dabei, Optionen zu testen und mit dem Ziel, bestmögliche wirtschaftliche Ergebnisse zu erzielen.

Und das gibt er auch an seine Mitarbeitenden weiter: Diese haben effizient zu arbeiten, Leistung zu erbringen, damit größtmöglicher Profit erzielt werden kann. In der orangenen Welt geht es vor allem um eines: Die richtigen Strategien.

## GRÜN / KOMMUNITÄR

GRÜN / KOMMUNITÄR  
seit 150 Jahren

150 Jahre später sieht der Betrieb von Tom nochmal anders auch. Durch die vielen gesellschaftlichen Bewegungen im grünen Zeitalter hat auch er seinen Betrieb angepasst: Es gibt nun einen Betriebsrat, Minderheiten werden inkludiert und Entscheidungen werden nicht mehr von Tom alleine, sondern demokratisch im Konsens getroffen.

Durch die derartige Einbindung aller Mitarbeitenden kann jeder sein Potenzial entfalten und somit neue Ideen für die Fleischproduktion anbringen. Tom glaubt, dass, wenn sich die Mitarbeitenden wohlfühlen, auch der Betrieb besser läuft. Neben seiner normalen Tätigkeit als Metzger coacht er jetzt auch seine Mitarbeitenden und bildet aktiv Netzwerke zwischen ihnen.

## GELB / INTEGRATIV

GELB/INTEGRATIV  
seit 50 Jahren

Weitere 100 Jahre nach der grünen Entwicklungsstufe befindet sich unser Metzger auf der gelben Ebene. Die Welt ist komplexer geworden und so auch ihre Anforderungen.

Um das im Betrieb bewältigen zu können, setzt Tom auf Agilität, eine intelligente Fehlerkultur, flexible Führungsstrukturen, Organisationsstrukturen und Entscheidungsprozesse. Alle Mitarbeitenden sollen kreativ an der Verbesserung der bestehenden Produkte und der Erschaffung neuer Produkte (vor kurzem war beispielsweise die Rede von fettreduziertem Hackfleisch) mitwirken.

Auch wenn diese Komplexität viele neue Herausforderungen birgt, stellt sie doch eine große Chance dar ein lebendiges, offenes System zu schaffen, in dem der Fokus auf der Stärkung des Individuums liegt.

## TÜRKIS / HOLISTISCH

TÜRKIS/HOLISTISCH  
seit 30 Jahren

Auf der türkisen Ebene gibt es für unseren Metzger wieder eine stärkere Rückbesinnung auf das "große Ganze". Der Betrieb wird global vernetzt. Es gibt einen regen Austausch mit der Politik und anderen Metzgereien.

Regelmäßig wird sich die Frage gestellt: Was ist eigentlich unsere Rolle, unser Sinn im gesellschaftlichen Kontext? Da sich Toms Metzgerei auch an globalen Entwicklungen beteiligen will, hat er es sich zur Aufgabe gemacht, zusätzlich Bio-, vegetarische und vegane Produkte zu vertreiben. So soll dazu beigetragen werden, CO<sub>2</sub>-Emissionen zu verringern und die Umwelt zu schützen.

Ein weiteres Beispiel: Vor kurzem hat der Praktikant Dominik unter Kollegen ein erstaunlich relevantes Video über Innovation von Guy Kawasaki verbreitet - [unter diesem Link](#) zu finden. Als Tom das Video sieht, kommt er ins Nachdenken. Wie kann man als Metzger auch in 30 Jahren noch existieren?

Inzwischen findet deshalb unter Co-Leitung von Dominik ein weiteres Projekt statt: Es werden verschiedene Experimente durchgeführt, die das Ziel verfolgen künstliches Fleisch herzustellen.

Tom versucht also ein ganzheitliches System zu schaffen, welches im Einklang mit globalen Zielen und für Nachhaltigkeit agiert. Dabei möchte er eine fast philosophische Vorbildfunktion für seine Mitarbeitenden einnehmen, so dass diese intrinsisch ihre Rolle, Sinn und Motivation finden.

---

# ZUSAMMENFASSUNG

## EBENEN DES SPIRAL DYNAMICS MODELLS



Anhand dieser Ebenen erkennt man, dass Unternehmen bzw. Organisationen meist auf die Anforderungen ihrer Umwelt ausgerichtet sind. Daher kann keine Aussage darüber getroffen werden, ob gewisse Ebenen besser oder schlechter sind als andere. Vielmehr werden diese Ebenen im Laufe der Zeit zunehmend komplexer, da sie den komplexeren Anforderungen der Umwelt gerecht werden müssen.

Obwohl Menschen also nicht schlauer oder besser werden, wenn sie die verschiedenen Ebenen durchlaufen, erweitern sich ihre Perspektiven und Möglichkeiten, in einer gegebenen Situation angemessen zu handeln. Die allgemeine Tendenz, sich weiterzuentwickeln, steigt also jeweils in dem Maße, in dem unsere Welt komplexer wird.

Nehmen wir als Beispiel nochmal unseren Metzger: Geht es nur darum zu überleben, reicht es ausschließlich, den Nahrungsmittelbedarf zu decken. Leben wir aber in einer Welt mit pluralistischen Interessen und unbegrenzten Möglichkeiten (d.h. einige wollen fettarm, einige Bio, einige vegan) muss eine Anpassung an diese komplexen Anforderungen vorgenommen werden. Jedes Mal, wenn also eine Entwicklung von einer zur nächsten Ebene geschieht, dann in dem Maße, dass die neuen Anforderungen wieder erfüllt werden können.

---

A dark, atmospheric photograph of a smartphone lying on a wooden surface. The text 'SPIRAL DYNAMICS TEST' is overlaid in large, white, sans-serif capital letters in the upper center of the image.

## SPIRAL DYNAMICS TEST

Das Wissen über die Geschichte der Organisationsentwicklung ist in vielerlei Hinsicht hilfreich: Zunächst einmal kann die Entwicklung einer Organisation eingeschätzt werden und die Kompetenzen, Werte und Bewusstseinsentwicklung von Menschen strukturiert werden. Es entsteht ein mentales Modell darüber.

Dieses Wissen wiederum kann zur Analyse und Entwicklung von Potenzialen in Organisationen und Unternehmen angewandt werden. Der Ist-Zustand wird so also greifbarer, fassbarer, und die Transformation dadurch gestaltbarer.

Erst wenn ich verstehe, dass ich mich auf einer bestimmten Ebene befinde, kann ich gezielt eine Maßnahme ergreifen, um potenzielle Defizite zu lösen: Tom kann noch so sehr die individuellen Mitarbeitenden seines Betriebs stärken (Gelb), zur Lösung der Klimakrise kann er damit nicht beitragen (Türkis).

Und wie bei allem im Leben muss man erst verstehen, was man eigentlich tut, bevor man eine gezielte Änderung vornehmen kann.

Eine Transformation ist immer dann notwendig, wenn eine Organisation in ihrem Status Quo an die Grenzen ihrer Möglichkeiten gerät, mehr Komplexität entsteht und so neue Lösungsmöglichkeiten gefragt sind.

Hierbei kann ein Spiral Dynamics Test (beispielsweise von Evolution Management oder Landsiedel) hilfreich sein: Es gibt mittlerweile viele verschiedene Tests mit der zugrundeliegenden Theorie von Beck und Cowan, welche dabei helfen, die Entwicklungsebene einer Organisation ausfindig zu machen und so Entwicklungspotenziale besser einschätzen und umsetzen zu können.

Sich mit der Frage zu beschäftigen, auf welcher Ebene die eigene Organisation wohl steht, bringt viele Vorteile mit sich:



# FAZIT

- Kompetenzen der Mitarbeitenden können eingeschätzt werden
- Bestehende Potenziale können erkannt werden
- Eine gemeinsame Grundlage kann geschaffen werden bezüglich verschiedener Themen wie Führung, Profitorientierung und Entscheidungsfindung
- Strategien für die Organisation können entwickelt werden (Wollen wir vielleicht eine andere Ebene erreichen - in unserem Unternehmen oder auch nur in einem Bereich?)
- Konfliktpotenziale können aufgedeckt und nachvollziehbarer gemacht werden

Die kontinuierliche Entwicklung von Organisationen ist nicht nur wichtig, sondern notwendig, da die Begebenheiten der Umwelt in einem ständigen Wandel sind. Ein Bewusstsein darüber zu haben, auf welcher Ebene man sich befindet und wo gegebenenfalls noch Luft nach oben ist, hilft also dabei, anpassungsfähig und effizient zu bleiben.

Die Bücher “Spiral Dynamics in Action: Humanity’s Master Code” (Beck, Larson, Solonin, Vilijoen, DBL, & Johns, 2018) und “Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership, and Change” (Beck & Cowan, 2008) bieten natürlich viele spannende Details und Beispiele, die in dieser Zusammenfassung keinen Platz gefunden haben. Die Bücher auch in voller Länge zu lesen, lohnt sich!

Sie interessieren sich dafür, sich ohne großen Aufwand als Team oder Organisation in Richtung einer "höheren Ebene" zu entwickeln? Dann könnte der digitale Coach Echometer etwas für Sie sein, den wir aus der psychologischen Fakultät der Universität Münster heraus entwickelt haben.

Case Studies dazu, wie die Unternehmen Miele und Shopware das Tool nutzen, finden sich hier:

## Case studies entdecken

VON UNTERNEHMEN, DIE DEN DIGITALEN COACH ECHOMETER IN IHRER ORGANISATIONSENTWICKLUNG VERWENDEN

