

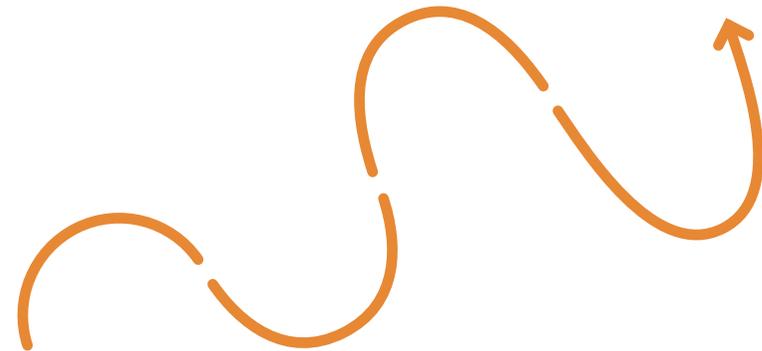
## Die kulturelle Menschheitsgeschichte in einem Modell

# Spiral Dynamics

**Weshalb verändern sich grundlegende Wertemuster mancher Menschen, während es bei anderen jedoch keine kulturelle Entwicklung zu geben scheint? Warum verstehen Menschen unter dem höchsten menschlichen Entwicklungsziel der Selbstverwirklichung nach Maslow so völlig unterschiedliche Dinge?**

→ Ein Beitrag von  
*Felix Pliester*

---



Weshalb verändern sich grundlegende Wertemuster mancher Menschen, während es bei anderen jedoch keine kulturelle Entwicklung zu geben scheint? Warum verstehen Menschen unter dem höchsten menschlichen Entwicklungsziel der Selbstverwirklichung nach Maslow so völlig unterschiedliche Dinge? Solche Fragen beschäftigten den US-Psychologen Clare W. Graves in seiner Forschung um das menschliche Bewusstsein in den 1950er. In seiner Zeit war die Maslow'sche Bedürfnispyramide noch die gängigste Vorstellung der ontogenetischen[1] Entwicklung eines Menschen. Maslow stellte fest, dass manche Bedürfnisse Priorität vor anderen haben. So brauchen wir frisches Wasser dringender als die neuesten Sportschuhe. In seiner Erstveröffentlichung von 1943[2] teilte er menschliche Bedürfnisse als Motivatoren für menschliches Handeln in fünf Kategorien:

- physiologische Grund- und Existenzbedürfnisse (u.a. Atmung, Wasser, Nahrung, Schlaf, Fortpflanzung, Witterungsschutz)
- Sicherheitsbedürfnisse (u.a. körperliche und seelische Sicherheit, materielle Grundsicherung, Arbeit, Wohnung, Familie, Gesundheit)
- Soziale Bedürfnisse (u.a. Familie, Freundschaft, Gruppenzugehörigkeit, Kommunikation, Gemeinschaft, Zuneigung)
- Individualbedürfnisse (u.a. Vertrauen, Selbstbestätigung, Erfolg, Freiheit, Unabhängigkeit, Prestige, Wertschätzung)
- Selbstverwirklichung (Streben nach persönlichem Wachstum).

Erst wenn eine Kategorie erfüllt ist, kann sich ein Mensch um die Stellung der nächst höheren Bedürfnisse kümmern.[3] Allerdings gibt das Modell Anlass zur Kritik. Es setzt Individualismus und ein westlich geprägtes Statusdenken voraus, das nicht unbedingt in andere Kulturkreise übertragbar ist. Außerdem sind Bedürfnisse nicht auf Dauer gestillt, sondern bedürfen fortwährender Arbeit. Grave gab sich zu dem nicht mit der starren Grundstruktur dieses Modells zufrieden, dass genaue Bedürfnisstrukturen mit einem maximalen Endpunkt der Selbstverwirklichung vorsieht.

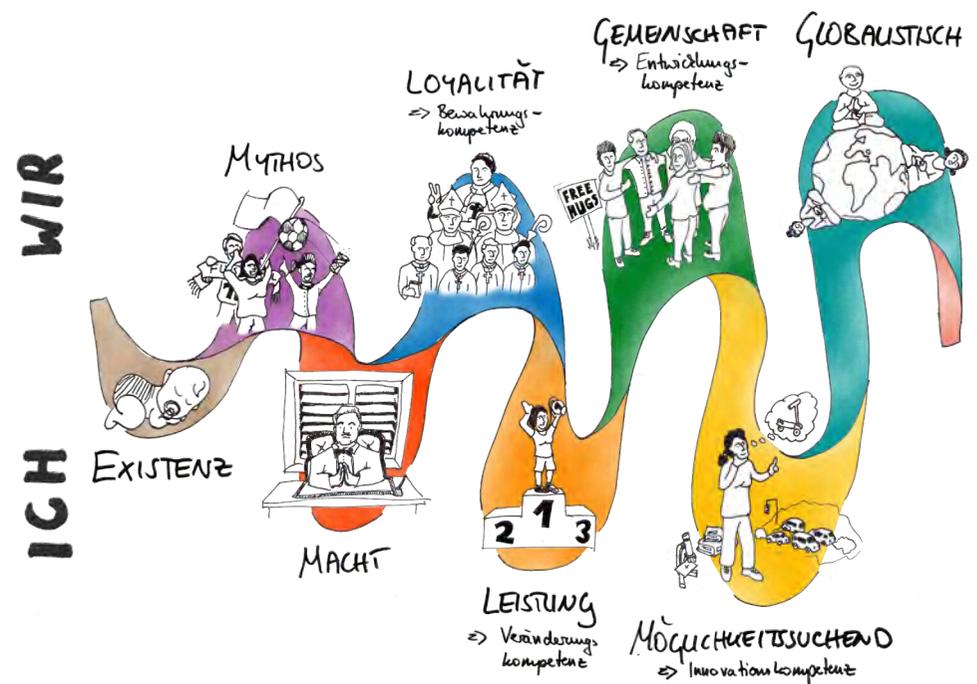


Die erweiterte Bedürfnispyramide nach Maslow (1970)

Er hatte ein anderes Verständnis vom menschlichen Bewusstsein. Im Gegensatz zu seinen Zeitgenossen, die es eher als ein geschlossenes System wahrnahmen, sah er hier ein offenes System, das in Resonanz zu seiner äußeren Umwelt steht. Menschliche Entwicklung sei kontinuierlich und nie abgeschlossen. Ein stetiger Wandel unseres Bewusstseins bestimmt, wie wir die Welt wahrnehmen und mit ihr in Interaktion treten, angetrieben durch externe Umwelteinflüsse. Eine solche Veränderung erzeugt ein neues Bewusstsein, das niemals isoliert in einer Person stattfindet, sondern im Einklang mit seiner Umwelt und seinen Mitmenschen, ein neues biosozialpsychologisches System hervorbringt, das das alte System in sich integriert.

Wie tiefgreifend Bewusstseinsstufen sind zeigt sich darin, dass jede Bewegung in eine neue Bewusstseinsstufe hinein eine völlig neue Ära der Menschheitsgeschichte einleitet. An jedem Wendepunkt in der Geschichte hat sich alles grundlegend verändert: die Gesellschaft entwickelte sich von Familien zu Stämmen, zu Imperien, zu Nationalstaaten; die Ökonomie von Jägern und Sammlern zur Landwirtschaft, zur Industrialisierung, zur Digitalisierung.[4]

## Die Wertebenen der kulturellen Entwicklung



Die von Graves identifizierten Kulturparadigmen (später von Don Beck zusammen mit Chris Cowan als Spiral Dynamics® veröffentlicht[5]) lassen sich entlang einer Doppelhelix anordnen. Beginnend im Kulturparadigma mit der geringsten Komplexitätsbewältigungsstufe entwickelt sich das Bewusstsein über acht bis dato uns bekannten Kulturparadigmen. Aus kultureller Sichtweise stehen wir als Individuen im stetigen Konflikt zwischen der Ich-Orientierung, Ich bin Gestalter meines Lebens und der suche nach dem Schutz der Gruppe, da die Welt da draußen für mich alleine zu groß und gefährlich wirkt. In der Gruppe bleibt man dann, bis diese einen zu sehr einengt und die Bedürfnisse des Kollektivs über die des

Individuums stellt. Ein Konflikt, der in allen von unseren Entscheidungen mitschwingt und ausgetragen wird.

Wichtig ist noch zu verstehen, dass keine der Entwicklungsstufen besser ist als eine andere, die verschiedenen Paradigmen sind absolut wertfrei zu betrachten. Allerhöchstens können sie für eine je spezifische Umwelt besser geeignet sein, da jede ihre eigenen Kompetenzen mitbringt. Irgendwann reichen die Kompetenzen nicht mehr aus und es gibt einen Impuls, der eine Weiterentwicklung anstößt (mehr dazu in Kapitel Veränderungsbewegungen der Weltsicht). Man entwickelt sich stets aus einem kulturellen Paradigma, in das nächst übergeordnete. Die bereits eingelebte Weltsicht wird dabei nicht vergessen, sondern erweitert, das heißt, alle höheren Entwicklungsstufen beinhalten auch die Erfahrungen von den tieferen Stufen.

Häufig findet man in der Literatur einen vertikalen Entwicklungsverlauf der Wertebenen. Das suggeriert eine normative Hierarchie, die es so jedoch nicht gibt. Eine horizontale Darstellung ist wohl passender geeignet, denn es deutet mehr eine wertfreie Weiterentwicklung an. Eine Bewertung der kulturellen Entwicklungsstufen kann nur in Verbindung zu der geforderten Komplexitätsbewältigung der jeweiligen Umweltsituation passieren, und nicht per se normativ. Die Farbgestaltung der einzelnen Entwicklungsstufen entspricht der gängigen Farbwahl aus der Literatur.



### EXISTENZ - das arachisch-instinktive Paradigma

BEIGE. Das ist die früheste Entwicklungsstufe der Menschheit, die ungefähr den Zeitraum der ersten Menschen bis etwa 50.000 v. Chr. umfasst, als wir Menschen noch verstreut über den Planeten in kleinen Familiengruppen lebten. Wurde die Gruppe

zu groß, musste sie sich aufspalten, denn die Fähigkeit in komplexe Beziehungen zu gehen hatten wir noch nicht entwickelt. Sowie so wird die Welt von biologischen Imperativen bestimmt, wie ich habe Hunger, ich brauche Essen oder mir ist kalt, ich brauche etwas zum Wärmen. Das übergeordnete Lebensziel ist die sofortige Befriedigung solcher physiologischen Bedürfnisse, um das eigene Leben und das Überleben seiner Art zu sichern. Das Leben selbst erfolgt instinktiv und besteht darin, sich dem Willen der Natur unterzuordnen.



Vermutlich jedes Kleinkind agiert aus der EXISTENZ

Heutzutage gibt es nur wenige Gruppen, die sich in diesem Paradigma befinden. Untersuchungen von Kinderpsychologen zeigen, dass sich Neugeborene, in etwa das gleiche Bewusstsein haben, wenn das Konzept des Selbst noch nicht entwickelt hat, und es noch keine

bestimmte Unterscheidung zur Mutter bzw. zur Umgebung gibt.[6]



### MYTHOS - das tribalistische-animistische Paradigma

MAGENTA. Vor etwa 15.000 Jahren, in manchen Regionen wahrscheinlich schon früher, schlossen sich die Menschen aus losen Familienbanden zu ersten Stämmen zusammen. Ein großer psychologischer und kognitiver Schritt hat stattgefunden, um den enormen

Zuwachs an sozialer Komplexität zu bewältigen. Auf dieser Stufe ist das Selbst eines Menschen entwickelt, und er kann sich bereits klar von anderen differenzieren. Aber er sieht sich selbst immer noch als das Zentrum des Universums. Ursache und Wirkung können nicht vollständig nachvollzogen werden, daher ist die Welt voller Geister und übersinnlichen Kräften: eine Naturkatastrophe ist die Bestrafung Gottes oder durch eine Opfergabe kann ich Regen heraufbeschwören. Um die Geister zu besänftigen, suchen die Stämme Halt in Ritualen oder einzelnen stabilisierenden Persönlichkeiten, wie dem Schamanen oder dem Stammesältesten. Die Menschen selbst leben in einer andauernden Gegenwart, es gibt kaum Projektion in die Zukunft. Eine Angst vor dem Tod ist quasi nicht vorhanden, und auch die Aufgabenteilung findet immer sehr begrenzt statt. Erstes bewusstes Lernen findet statt, jedoch paternalistisch gesteuert durch z.B. den Stammesältesten. Kinder im Alter von etwa 24 Monaten erfahren in etwa diese Phase. Hier erlangen sie erste sensorisch-motorische Fähigkeiten (Mein Daumen schmeckt irgendwie anders, als die Kinderrassel) und die Fähigkeit zur Differenzierung eigener Emotionen (Ich bin nicht meine Mutter, aber bei ihr fühle ich mich auf magische Weise[7] wohl). Im Normalfall entwickeln sich die meisten Kinder mit etwas Liebe aus dieser Stufe heraus.[8] Heute findet man diese Stufe bei Erwachsenen hauptsächlich bei Naturvölkern in Afrika, Südamerika oder Ozeanien, aber

auch temporär in verwässerter Form bei engen Familieneinheiten oder bei Anhängern von Sportteams.



Der MYTHOS Fußball vereinigt Menschen. Aber nur bis zum Abpfiff.



## **MACHT - das egozentrisch-hedonistische Paradigma**

ROT. Vor etwa 10.000 Jahren wurde dann der nächste große Schritt in der kulturellen Entwicklung der Menschheit vollzogen, aus Stämmen wurden Imperien. Die m Selbstwahrnehmung ist nun völlig ausgeprägt, und damit auch die Differenzierung zu

anderen. Plötzlich nimmt der

Tod auch einen Platz im Leben der Menschen ein: Wenn ich nur ein kleiner Teil bin, ohne den das Ganze auch funktionieren kann, dann könnte ich leiden und sterben. Folglich muss ich selbst stark und kraftvoll sein, um mich in dieser gefährlichen Welt zu behaupten.

Macht wird zur Währung in diesem kulturellen Paradigma: wenn ich mächtiger als Du bin, dann kann ich einfordern, dass meine Bedürfnisse erfüllt werden; wenn Du mächtiger bist als Ich, werde ich mich unterordnen und hoffen, dass Du für mich sorgst. Emotionen sind noch nicht divers ausgebildet, und drücken sich häufig impulsiv bspw. durch Gewalt und Aggression aus. Diese Impulsivität konzentriert sich hauptsächlich auf die Gegenwart: ich will es und ich will es sofort. Kleine Schritte in eine Zukunft werden zwar gewagt, beschränken sich aber auf Macht, Manipulation und Unterordnung. Einfache kausale Zusammenhänge werden verstanden, wie Belohnung oder Strafe. Das Denken beschränkt sich auf polare Gegensätze, wie gut - schlecht, mein Weg - dein Weg.

Mit dem Differenzieren von Egos, wird auch eine sinnvolle Arbeitsteilung ermöglicht. Die ersten Organisationen entstehen; mit einem Anführer und Untergebenen, ihr Auftrag: Eroberung. Der Zusammenhalt wird durch ständige Machtausübung sichergestellt. Wenn der Anführer ein Zeichen von Schwäche zeigt, droht die Organisation in sich zusammen zu stürzen,

oder jemand anderes nutzt dieses Machtvakuum aus, um selbst Anführer zu werden. Um eine gewisse Stabilität zu erzeugen, umgeben sich diese Anführer meist mit loyalen Anhängern und erkaufen sich ihre Treue. Im Gegenzug achten diese auf ihre eigenen Anhänger und ihre Treue zum Anführer. Ein stabiles System entsteht, das sehr machtvoll sein kann, aber auch fragil, durch die Impulsivität ihrer Mitglieder. Die Anführer müssen durch Grausamkeit und Bestrafung hervorstechen, da nur Angst und Unterordnung das System vor dem Auseinanderfall schützt. Durch den Fokus auf die Gegenwart, können machtorientierte Strukturen sehr stark auf neue Möglichkeiten und Gefahren reagieren und diese skrupellos ausnutzen. Besonders effektiv zeigen sie sich in instabilen Systemen, wie Bürgerkriegssituationen, auf Schlachtfeldern, in gescheiterten Staaten oder anderen gewalttätigen Gegenden. Aber sie können kaum komplexe Ergebnisse in stabileren Umgebungen erreichen, da ihre Kapazität zur



Der Pate der Unterwelt überlegt seinen nächsten Coup um sein MACHTanspruch zu festigen.

Strategiebildung beschränkt sind. Das Verhalten des machtorientierten Kulturparadigmas finden wir immer noch in Erwachsenen in vielen Stammesgesellschaften in heutiger Zeit, sowie in unterprivilegierten Bereichen entwickelter Länder.



## **LOYALITÄT - das traditionell-konformistische Paradigma**

BLAU. Um die Stufe der Willkür der vorangegangenen Paradigmenstufe zu überwinden, hat sich das traditionell-konformistische Kulturparadigma herausgebildet; etwa 4.000 v. Chr, als sich zeitgleich die ersten komplexen Staatsstrukturen in Mesopotamien entstanden. Etwa in der Zeit, als die Ära der Landwirtschaft, von Staaten und Zivilisationen, Institutionen, Bürokratien und organisierten Religionen begann. Eine Welt, die Ursache und Wirkung nachvollziehen kann, und in die Zukunft plant: wenn ich jetzt einen Teil meiner Ernte einbehalte, erhalte ich nächstes Jahr wieder eine Ernte. Das menschliche Bewusstsein hat ein tiefes Empathieverständnis entwickelt: ich kann mich mit meiner Rolle identifizieren und verstehe, dass sie bei anderen Menschen anders ist. Ich kann mir auch vorstellen, wie andere mich sehen. Damit ist das Streben nach einem akzeptierten Fremdbild vorprogrammiert; man fängt an, nach Bestätigung, Akzeptanz und Zugehörigkeit zu suchen. Das soziale Gefüge wird durch einen allseits akzeptierten Verhaltenskodex zusammengehalten. Wer der sozialen Norm gerecht wird, wird belohnt – in diesem Leben oder im nächsten. Verstößt man gegen die soziale Norm, wird man bestraft, aus der Gruppe ausgeschlossen oder direkt ins Jenseits befördert. Diese Norm bestimmt den Alltag der Menschen. Sie haben diese Regeln verinnerlicht und fühlen Schuld und Scham, sobald sie dagegen verstoßen. Die Egozentrik der vorangegangenen Stufe ändert sich in eine Ethnozentrik: aus dem Mein Weg, oder dein Weg, wird Wir und die Anderen. Autoritäten werden nun mit Rollen verbunden, nicht mehr mit Personen wie zuvor: die Robe macht den Mann zum Priester. Traditionelle Gesellschaften sind geprägt durch enorme Unterschiede in

Klasse, Kaste und Geschlecht. Das Glück der Geburt entscheidet über die zukünftige Rolle in der Gesellschaft.

Das traditionelle Paradigma hat Organisationen von nie zuvor gekannter Größe und Einfluss hervorgebracht. Das Ergebnis waren Pyramiden, die Chinesische Mauer, Weltreiche in denen die Sonne nie unterging. Die katholische Kirche basiert auf diesem Paradigma, und besteht aus gut 1,3 Mrd. Mitgliedern.[9] Auch heute sind Organisationen auf dieser Stufe weit verbreitet. Die meisten sind Regierungsorganisationen, öffentliche und religiöse Institutionen oder das Militär. Zwei Durchbrüche haben traditionelle Organisationen diese Leistungsfähigkeit ermöglicht: Planbarkeit und Stabilität. Machtorientierte Strukturen sind sehr opportunistisch. Ihre Aufmerksamkeit springt von Gelegenheit zu Gelegenheit. Traditionelle Organisationen können längerfristige Projekte verfolgen. Das Verständnis von Ursache - Wirkung hat Prozesse hervorgebracht. Damit hängt das Wissen nicht mehr an einer einzelnen Person, sondern wird im Kollektiv aufgenommen und kann so von Generation zu Generation weitergegeben werden. Das stärkt das Kollektiv, macht einen Einzelnen aber auch ersetzbar. Individuen streben ebenfalls nach dieser Planbarkeit. Die Welt ist unveränderlich: alles soll so bleiben, wie es ist. Folglich tun sich auch Individuen in dieser Entwicklungsstufe schwer mit der Notwendigkeit von Veränderung.

Machtorientierte Strukturen sind durch Willkür geprägt, die Menschen ringen jeden Tag um Einfluss. Die Hierarchie in traditionellen Organisationen stabilisiert diese Unruhe. Jeder bekommt seinen Platz, seinen Wirkungsbereich, seine Aufgaben: unter dem Papst, stehen die Kardinäle, dann die Erzbischöfe, und die Bischöfe, dann kommen

die Priester. Die persönliche Treue zum Anführer ist nicht mehr wichtig: der gewöhnliche Priester wird nicht versuchen den Papst zu stürzen, um selbst Papst zu werden. (Wohl aber die persönliche Treue zur Gemeinschaft.) Die ständige Bedrohung von Oben in machtorientierten Strukturen weicht subtileren Kontrollmechanismen, aufgelistet in ganzen Katalogen voll mit Regeln und definierten Strafen. Die darunter liegende Weltsicht: der Mensch ist böse und faul, und muss durch Struktur diszipliniert werden. Von den einfachen Menschen am Boden der Pyramide wird erwartet, dass sie in Reih und Glied mitmarschieren, während die Menschen an der Spitze das Denken übernehmen.

Dieses Paradigma übt immer noch mit Stabilität und Sicherheit eine gewisse Anziehungskraft auf weite Teile aus. Abgegebene Verantwortung befreit das eigene Gewissen. Man müsse sich jedoch vorstellen, welche Ungerechtigkeiten traditionelle Strukturen mit sich bringen, sei es als Frau, als Homosexueller, als Unberührbarer oder als Freidenker. Die Stabilität wird jedoch damit erkaufte, dass die Menschen sich in ihrer Rolle einfügen und bewusst nicht nach etwas Höherem streben. Um diese Identifikation mit der Rolle zu stärken, haben traditionelle Strukturen Titel, Ränge und Uniformen erfunden. Wenn wir morgens unsere Kleidung anziehen, ziehen wir unsere soziale Maske auf, nehmen eine bestimmte Identität an und verinnerlichen Verhaltensweisen, die von Menschen unserer Rolle erwartet werden.[10]



LOYALITÄT ermöglicht die größten Organisationen, die die Welt je gesehen hat.



## **LEISTUNG - das erfolgsorientierte-moderne Paradigma**

ORANGE. Die traditionelle Weltsicht ist besonders gut im Bewahren. Mit der Renaissance ist ein neues Denken entstanden: wir sehen die Welt nicht mehr als Teil eines stabilen Universums, sondern als komplexes System, das Regeln unterworfen ist. Es gibt keine absoluten Wahrheiten mehr, sondern nur noch Dinge, die besser funktionieren, als andere. Effektivität besiegt die Moral. Das Ziel im Leben besteht darin, in sozialakzeptierter Weise erfolgreicher als andere zu sein und sein eigenes Leben bestmöglich zu gestalten. Dieses Denkvermögen hat die Schleusen der Moderne geöffnet, mit unvorstellbarer Innovationsgeschwindigkeit, ihrem nie da gewesenem Wohlstand und unserer gestiegenen Lebenserwartung. Spätestens seit Ende des Zweiten Weltkriegs hat sich ein Großteil der westlichen Welt in dieses Paradigma entwickelt, das wohl heute noch die Welt dominiert. Befreit haben wir uns von Autoritäten, wir haben das Schicksal der Geburt hinter uns gelassen, können vorbestimmte Wege verlassen und haben die Perspektive unserer Ethnie durch die Perspektive auf unsere Welt eingetauscht. Die dunkle Seite: omnipräsente Gier, kurzfristige politische Entscheidungen, übermäßiger Konsum, schonungslose Ausbeutung von Ressourcen. Häufig wird selbst das traditionelle Paradigma nicht vollends dekonstruiert, denn wir schlüpfen wieder in soziale Rollen mit ihren Titeln und Uniformen, wenn sie uns Erfolg im Leben versprechen. Dominiert wird dieses kulturelle Paradigma durch Materialismus: nur was real ist, ist da. Allem Spirituellen wird misstraut, solange es nicht empirisch nachgewiesen werden kann. Mehr wird häufig auch als besser verstanden. Aus dieser Stufe heraus leben wir auch

in der Annahme, dass das Erreichen unseres selbstgesteckten nächsten Zieles uns glücklicher machen wird. Wir fangen an völlig in der Zukunft zu leben. Die Wertschätzung für den Augenblick geht verloren.

Die Fähigkeit der Zusammenarbeit in diesem Paradigma übertrifft bei Weitem die Leistungsfähigkeit traditioneller Organisationen. Beispiele dafür sind globale Konzerne, wie Coca-Cola (in mehr als 200 Ländern aktiv) oder Facebook (mit 2,27 Mrd. aktiven Nutzern pro Monat im Januar 2019). Der Grund dafür sind drei weitere Durchbrüche, die hier ihre Wirkung entfalten: Innovation, Verlässlichkeit und das

Leistungsprinzip. Menschen haben die Fähigkeit erhalten, den Status Quo zu hinterfragen und in Möglichkeiten zu denken, d.h. darüber nachzudenken, was noch nicht da ist, aber möglich wäre. Aus der Sicht dieses kulturellen Paradigmas, wird man nicht müde, Veränderungen und Innovationen als per se etwas Gutes wahrzunehmen und über das mögliche Potenzial nachzudenken. Das verändert auch die Zusammenarbeit von Menschen. Während traditionelle Strukturen vollkommen durch Prozesse bestimmt werden, beherrschen Prozesse und Projekte moderne Strukturen. Das öffnet etwas die Grenzen der hierarchischen Pyramide, die in ihrem Aufbau aber beibehalten wird. Befehl und Kontrolle wird durch Vorhersehen und Kontrollieren ersetzt. Dadurch wird die Verantwortung bei denen da unten gestärkt, während die da oben die Zügel aus der Hand geben müssen. Voraussetzung dafür ist Vertrauen, dass die Zusammenarbeit am Ende Erfolg haben wird. Erst dann kann sich Management durch Zielvorgaben etablieren. Hier formuliert das leitende Management eine allgemeine Ausrichtung, wovon Meilensteine und Zielvorgaben abgeleitet werden. Wie diese erfüllt werden ist egal, solange sie erfüllt werden. Aus

diesem kulturellen Paradigma sehen wir Organisationen wie Maschinen. Das zeigt auch die Sprache, die wir heutzutage immer noch nutzen, um über Organisationen zu sprechen: Arbeitseinheiten, Input und Output, Projekte anschieben, Human Resources, Lösungen skalieren, Informationsflüsse. Zwar gibt es Raum für Innovationen und Kreativität, doch gleichzeitig können sie sich anfühlen, als sei alles Leben und ihre Seele von ihnen gegangen.

Motiviert werden die Menschen durch materiellen Erfolg. Bei einer guten Implementierung dieser Anreizsysteme kann die konfliktreiche Beziehung zwischen den einzelnen Organisationsebenen abgeschwächt werden, da nun die Parteien gleiche Ziele verfolgen. Das erste Mal in der Geschichte verschwimmen Klassenunterschiede, da man nun seinen Beruf frei wählen und die Leiter nach oben erklimmen kann, im Gegensatz zu traditionellen Strukturen, wo man in seine Rolle hineingeboren wird.[11] Andererseits streben ja alle nach Erfolg. Niemand kann sicher sein, dass er seine Position behält. Das kann ungeheuren Leistungsdruck erzeugen, denn verliert nur allzu schnell seinen Platz im System. Hingenommen wird dieser Druck häufig, da die meisten noch in einem Knappheitsdenken gefangen sind, obwohl sie in einer Überflusgesellschaft leben.

Da die Identifikation mit der Position auch abnimmt, werden auch die alten obligatorischen Uniformen und Rangabzeichen obsolet. Im leistungsorientierten Kulturparadigma tragen wir alle Einheitsuniformen, ob Anzug oder Smart Casual. Wichtiger ist es, glaubwürdig zu wirken: beschäftigt sein und gelassen, die Situation völlig unter Kontrolle zu haben und kompetent. Emotionen, Zweifel und Träume behält man am besten für sich, denn hiermit könnte man sich verletzlich zeigen. Zwar sind die alten Uniformen außer Mode gekommen, die alten Statussymbole

nicht. Schließlich ist materieller Erfolg gut. Menschen, die sich auf höheren Rangstufen befinden, fahren große Autos, haben einen eigenen Parkplatz und ein eigenes großes Büro und fahren erste Klasse, während die einfachen Menschen zweite Klasse reisen und sich in einfachsten Arbeitsumgebungen wiederfinden müssen. Beides ist mit dem Leistungsprinzip vereinbar, denn wenn Du hart genug arbeitest und klug bist, kannst Du alles erreichen.[12] Außer den bereits genannten Schattenseiten, hat die moderne mWeltsicht noch weitere düstere Ecken. Wenn einmal alle Bedürfnisse erfüllt sind, wie will man dann weiteren Erfolg im Verkauf von Waren haben? Gelingen kann das nur durch das Schaffen von Begehrenissen; Dinge, die wir nicht wirklich brauchen, die wir aber aus moderner Weltsicht haben müssen, um glücklich zu sein. Immer deutlicher erkennen wir, dass aus ökologischer Perspektive dieses Handeln überhaupt nicht nachhaltig sein kann. Wir haben eine Stufe erreicht, in der Wachstum aus dem Wachstumswillens angestrebt wird. Das kann auch sozial nicht dauerhaft gut gehen. Denn, wenn Erfolg nur in Geld, Anerkennung und unserer persönlichen Weltreichweite gemessen wird, dann muss früher oder später der Punkt kommen, wo das Kartenhaus implodiert und wir unausweichlich in ein Loch fallen müssen. Mid-Life-Crisis und Burn-Out sind fester Bestandteil unserer Zeit.



Unsere Gesellschaft ist geprägt vom Streben nach LEISTUNG.



## GEMEINSCHAFT -

### das humanistisch-postmoderne Paradigma

GRÜN. Leistungsdruck und Ersetzbarkeit führen dazu, dass die Menschen wieder den Schutz der Gruppe suchen. Aus dem humanistisch-postmodernem Paradigma gibt es neben Erfolg und Misserfolg noch

mehr, was im Leben zählt. Man ist sich den Schattenseiten des modernen Paradigmas mehr als bewusst wie den Verlust der Gemeinschaft oder die materialistische Obsession. Mit dieser Weltsicht strebt das Selbst nach Zugehörigkeit und engen harmonischen Beziehungen. Das Versprechen des modernen Paradigmas der Überwindung von sozialen Unterschieden jeglicher Art, soll nun auch eingelöst werden. Die Moral richtet sich nicht mehr danach, was für mich oder meine Sippe gut ist, sondern was gerecht für alle Menschen ist. Denn Beziehungen sind wichtiger als Ergebnisse.

Die ersten Pioniere dieses Bewusstseins haben sich im späten 18. Jahrhundert entwickelt. Spätestens seit den 1968ern hat diese Bewusstseinsstufe eine breite Masse erreicht. Heutzutage ist neben dem modernen Paradigma, das postmoderne Paradigma die co-dominierende kulturelle Entwicklungsstufe. Während Ersteres meist die Weltsicht der Wirtschaft und Politik bestimmt, ist Zweiteres eher unter gemeinnützigen Organisationen oder im akademischen Denken verbreitet.[13] Diese Stufe verkörpert einen offensichtlichen Widerspruch in sich: in diesem Paradigma wird darauf bestanden, dass alle Perspektiven gleichbehandelt werden. Nutzen andere dieses Prinzip aus, um ihrerseits intolerante Ideen zu verbreiten, landet man zwangsläufig in einer Sackgasse. Besonders in einer pluralistischen Gesellschaft wird das deutlich, wenn der brüderliche Geist irgendwo zwischen tribaler

Egozentrik, traditioneller Gewissheit oder moderner Verachtung gegenüber postmodernem Idealismus verloren geht. So gut wie das postmoderne Paradigma im Einreißen alter Strukturen ist, so wenig effektiv ist darin es Alternativen zu formulieren.

Ein weiterer Widerspruch findet sich in dieser Stufe im Umgang mit Macht und Hierarchie. Idealerweise würde beides es in diesem Entwicklungsgrad nicht mehr geben. Doch man kann es sich nicht einfach wegwünschen. Allein Wissen kann schon eine Form von Macht bedeuten. Versuche von extrem egalitären Strukturen konnten sich nicht durchsetzen. Diese setzen voraus, man könnte auch in einer großen Gruppe von Menschen zu einem Konsens kommen. In der Realität ein schweres Unterfangen. Fast unvermeidlich führt der Versuch zu erschöpfenden Diskussionen und letztendlich zum Stillstand. Dennoch konnten sich einige recht erfolgreiche Formen der Zusammenarbeit aus diesem Paradigma herausbilden. Ermöglicht wurde das von drei weiteren Durchbrüchen: Empowerment, die Integration verschiedener Interessengruppen, sowie eine normative Kultur mit Sinnstiftung.

Empowerment in Strukturen zu implementieren ist nicht einfach. Denn es bedeutet, dass Entscheidungen nicht mehr einsam an der Spitze getroffen werden, sondern dass diese (zumindest eine Mehrheit der) Entscheidungsmacht an Menschen tieferer Positionen übergeben. Einerseits hat das Vorteile, denn Menschen, die täglich mit unzähligen kleinen Problemen konfrontiert werden, sollten bessere Lösungen finden können, als Experten. Andererseits bedeutet das auch Kontroll- und Machtverlust der Führungskräfte, die diesen Verlust nur mit Vertrauen kompensieren können. Das Selbstverständnis der Führungskraft muss sich dahingehend wandeln, dass sie den Menschen unter Ihnen dienen und

nicht andersherum.

Die Integration geht auch in eine weitere Dimension. Für moderne Organisationen sind die Anforderungen der Investoren zu befriedigen. Erst dann kommen andere Interessengruppen. Für postmoderne Organisationen gibt es keine Hierarchie: Investoren, Mitarbeiter, Management, Kunden, Lieferanten, lokale Gemeinschaften, die Gesellschaft als Ganze, sowie die Umwelt haben alle die gleiche Wichtigkeit und es bedarf komplexer Aushandlungsprozesse um zwischen den Interessengruppen zu vermitteln. Häufig taucht das Synonym der Familie auf, um das Füreinander einer postmodernen Organisation zu beschreiben.

Was die Organisation zusammenhält ist eine starke gemeinsame identifizierende Wertebasis. Zwar werden auch im leistungsorientierten Paradigma immer häufiger gemeinsame Werte postuliert. Hier fühlt man mittlerweile zwar auch den Zwang, Werte zu formulieren, festzuhalten und auszugeben. Jedoch werden sie zur Makulatur degradiert, sobald sie hinderlich sind das Ziel (wie Ertrag oder Einfluss) zu erreichen. Im gemeinschaftsorientierten Paradigma werden diese Werte gelebt und sind das Bindemittel in der Struktur. Forschungsstudien scheinen zu zeigen, dass eine starke Wertorientierung eine spektakuläre Leistungsfähigkeit<sup>[14]</sup> generiert, die konkurrierende Strukturen ohne Wertorientierung nicht erreichen können. In einer Welt, in der nichts mehr sicher scheint,<sup>[15]</sup> können die eigenen Werte der letzte Anker sein, der Halt gibt.



GEMEINSCHAFTsorientierte Kollektive sind nicht nur integrativ, sondern auch visionär



## **MÖGLICHKEITSSUCHEND - das evolutionär-integrale Paradigma**

GELB. Aus dem humanistisch-postmodernen Paradigma hat sich eine Stufe entwickelt, die mit der höchsten Stufe der ursprünglichen Maslow'schen Pyramide übereinstimmt, die Selbstverwirklichung.

Ein Quantensprung zu den Stufen davor. Das erste Mal können Menschen akzeptieren, dass ihre jeweilige Weltsicht nicht die einzig richtige ist, sondern dass sich auch das Bewusstsein evolutionär in immer komplexere Beziehungsformen entwickelt. Dafür müssen wir lernen die Identifikation mit unserem Selbst zu überwinden, sodass wir uns selbst aus einer Distanz betrachten können, und sehen, wie Ängste und Wünsche oft unser Leben bestimmen. Das Bedürfnis unser Leben zu kontrollieren, können wir verringern. So sind wir nicht mehr mit unserem Selbst verschmolzen, und können den Ängsten den Raum nehmen. Diesen geben wir der inneren Stimme, die in uns ist und uns die Fähigkeit gibt, der Fülle des Lebens zu vertrauen. Aus der rationalen Weltsicht der Moderne, und der pluralistischen Weltsicht der postmoderne erreichen wir eine holistische Form[16] von Wissen. Eine Haltung prägt sich aus die sagt, dass es schon gut gehen wird, auch wenn etwas Unerwartetes geschieht, denn das Leben ist voller Möglichkeiten.

In der evolutionär-integralen Perspektive messen wir Entscheidungen nicht mehr an äußeren Maßstäben, wie gibt mir die Entscheidung, was ich will; entspreche ich der sozialen Norm; bringt mir das Erfolg oder verletzlich ich hiermit Harmonie; sondern messen an inneren Faktoren: erscheint mir das die richtige Entscheidungen zu sein? bleibe ich mir treu? ist das von Nutzen für die Welt? Das Leben verlangt nicht von uns etwas darzustellen, was wir nicht sind. Wir können unsere sozialen Masken

wieder ablegen, und werden wir selbst sein. Es folgt ein Wandel aus dem Handeln der Schwäche in das Handeln aus Stärke.

Menschen, die sich auf dieser kulturellen Entwicklungsstufe befindet, können erstaunlich angstfrei sein. Da ihr Ego unter Kontrolle ist, haben sie weniger Angst vor dem Scheitern, als vor dem Verpassen einer Möglichkeit. Das Leben wird als Entdeckungsreise angesehen. Entdeckungsreisen können nur gelingen, wenn man aufbricht, von Ängsten und Scham loslässt und Möglichkeiten zulässt. Clare Graves bezeichnet eine möglichkeitssuchende Person als „einen Menschen, der ein Ziel verfolgt, aber nicht ehrgeizig ist.“

Wenn wir es geschafft haben, dass das Ego verstummt, haben wir wieder die Chance auf unsere Seele zu hören. Ein Streben nach Ganzheit wird zentraler Aspekt des Lebens: die Integration von Geist, Seele und Körper. Dieses Streben nach Ganzheit steht im Widerspruch zur täglich erlebten Trennung. Allein der Begriff Work-Life-Balance zeigt, dass sich unsere Arbeitsplätze so sehr vom Leben entfernt hat, dass man es kompensieren muss. Dieses Paradoxon zeigt sich auch in unserer Trennung von der Natur. Wir lernen, dass wir Teil etwas Größeren sind, in einem wechselseitigen Netz von Leben. Diese Erkenntnis kann erhehend sein, und schmerzvoll zugleich. Wir stellen fest, wie stark unsere Beziehung zur Natur zerbrochen ist. Wir versuchen diese Beziehung wiederherzustellen, nicht aus moralischer Verpflichtung, sondern aus dem inneren Streben nach Ganzheit. Wir haben verstanden, dass nicht die Besitztümer uns reich werden lassen, sondern die Beziehung zum Leben uns herum. Dadurch wandelt sich auch die Beziehungsfähigkeit zu anderen Menschen. Auf früheren Entwicklungsstufen beurteilen wir noch andere

Menschen stetig. Wenn wir im Recht sind, und sie falsch, müssen sie belehrt werden, oder abgelehnt werden. Ohne Ego erfahren Beziehungen eine ganz neue Qualität, denn sie werden akzeptiert, wie sie sind, ohne Beurteilung. Das Zuhören begrenzt sich nicht mehr darauf, nur Informationen zu sammeln und wieder welche zurückzugeben. Durch tiefes Zuhören schaffen wir Raum, dass dem Gegenüber hilft, selbst die Wahrheit zu finden, genauso, wie es uns hilft, auf unsere innere Stimme zu hören.

Bisher konnte in der Zusammenarbeit beobachtet werden, je komplexer das Bewusstsein wurde, desto effektiver konnten wir auch mit komplexen Problemen umgehen. Es spricht nichts dagegen, diesen Trend auch auf dieser Stufe weiterzuführen. Dennoch sehen integrale Organisationen grundlegend anders aus als Organisationen auf tieferen Entwicklungsstufen. Viele Missstände heutiger Strukturen können auf Verhaltensweisen ängstlicher Egos zurückgeführt werden. Die Zähmung des Egos könnte folglich weitreichende Veränderungen in der Zusammenarbeit von Menschen zur Folge haben. Es gäbe eine neudefinierte Beziehung zur Macht. Es gäbe eine klare und noble Definition des Sinns der Organisation, der mehr die Richtung vorgibt, als Profitabilität, Wachstum oder Gemeinschaft. Es sind wahrscheinlich Orte, an denen Menschen in ihrer Ganzheit gestärkt werden, während sie die persönliche Entwicklung jedes Einzelnen fördern und dennoch in nährenden Beziehungen zueinander stehen.[17] Noch gibt es nicht viele, aber einiger solcher Organisationen existieren bereits.[18]



Der MÖGLICHKEITS-SUCHENDE eröffnet Machbarkeitsräume, verknüpft Ideen verschiedener Welten und schafft Systemdurchbrüche



### **GLOBALISTISCH - das synergistisch- erfahrungsorientierte Paradigma und folgende**

**TÜRKIS.** Während im evolutionär-integrale  
Paradigma noch aus der Ich-Perspektive man nach  
der Ganzheit strebt, hat man diese in der jetzigen  
Entwicklungsstufe erreicht. Die Welt ist wird als

ganzheitlicher Organismus wahrgenommen, in dem jedes Teil das Ganze  
in sich enthält. Die Grenzen menschlichen Seins zerfließen zu einem  
globalen Großen und Ganzen.

Das übergeordnete Wohl des globalen Fortbestands ist das höchste Gut,  
für das sie sich ggfs. selbst opfern. Lokales Übel wird für globale  
Zukunftsfähigkeit in Kauf genommen. Sämtliche zerstörerischen Prozesse  
wie Umweltverschmutzung, Krieg oder Hunger werden ausgemerzt.  
Informationen aus allen Ecken des Planeten werden angemessen verteilt  
und in sämtliche Entscheidungsprozesse integriert. Ob es noch einzelne  
getrennte Organisationen gibt, ist unklar. Da die letzte Entwicklungsstufe  
Wir-orientiert war, muss folglich das nächste Paradigma wieder Ich-  
orientiert sein. Für ein Bild dieser und kommender Entwicklungsstufen  
reicht unsere Vorstellungskraft allerdings noch nicht aus.



Der MÖGLICHKEITS-SUCHENDE eröffnet Machbar-  
keitsräume, verknüpft Ideen verschiedener Welten und  
schafft Systemdurchbrüche

- 1 Entwicklung des Individuums betreffend
- 2 Maslow, Abraham. 1943. A Theory of Human Motivation. Psychological Review 370–386.
- 3 Maslow, Abraham. 1954. Motivation and Personality. Harper & Brothers.
- 4 Laloux, Frederic. 2015. Reinventing Organziations. Verlag Franz Vahlen. S.13
- 5 (Beck, Donald, und Christopher Cowan. 1996. Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership, and Change.). Spiral Dynamics ist ein eingetragenes Warenzeichen der National Value Center Inc.
- 6 Laloux, Frederic. 2015. Reinventing Organziations. Verlag Franz Vahlen. S.14ff 7Magie bedeutet in diesem Fall: auf Grund etwas Übernatürlichen, nicht Erklärbaren 8Piaget, Jean. 2003. Meine Theorie der geistigen Entwicklung. Belz.
- 9 Der Heilige Stuhl. 2019. Presentation of the Pontifical Yearbook 2019 and the Annuarium Statisticum Ecclesiae 2017.
- 10 Laloux, Frederic. 2015. Reinventing Organziations. Verlag Franz Vahlen. S.16ff
- 11 The Coca-Cola Company. 2017. 2017 Sustainability Report.
- 12 statista. 2019. Ranking der größten sozialen Netzwerke und Messenger nach der Anzahl der monatlich aktiven Nutzer (MAU) im Januar 2019 (in Millionen). [https:// de.statista.com/statistik/daten/studie/181086/umfrage/die-weltweit-groessten-social-networks-nach-anzahl-der-user/](https://de.statista.com/statistik/daten/studie/181086/umfrage/die-weltweit-groessten-social-networks-nach-anzahl-der-user/).
- 13 Böhme, Gernot. 2016. Ästhetischer Kapitalismus. Suhrkamp.S.66
- 14 Böhme, Gernot. 2016. Ästhetischer Kapitalismus. Suhrkamp.S.75
- 15 Laloux, Frederic. 2015. Reinventing Organziations. Verlag Franz Vahlen. S.19ff)
- 16 vgl. Kapitel „5. Organisationen Ein Ort kulturellen Wirken“ auf Seite 43
- 17 In der ersten großen Studie zu Unternehmenskultur in Harvard konnte man über den Beobachtungszeitraum von gut elf Jahren feststellen, dass Unternehmen mit starker Wertorientierung eine Umsatzsteigerung um den Faktor vier und eine Erhöhung des Nettoertrags um den Faktor 7.000 feststellen (Kotter und Heckett, 1992). Weitere Studien konnten ähnliche Ergebnisse feststellen, wie eine neuere Studie von 2007, die einen Return-on-Invest für wertestarke Unternehmen von 1.025 Prozent gegenüber 122 Prozent in der Vergleichsgruppe im Beobachtungszeitraum von zehn Jahren feststellen konnte (Sisodia et al., 2007).
- 18 vgl. Kapitel „2. Über die Notwendigkeit eines Wandels“ auf Seite 8
- 19 griechisch: ganzheitlich
- 20 (Laloux, Frederic. 2015. Reinventing Organziations. Verlag Franz Vahlen. S.43ff) Um einige zu nennen:
  - Buurtzorg, größte ambulante Krankenpflege in den Niederlanden. 7.000 Mitarbeiter in selbstorganisierenden Teams ohne Management.
  - Evangelische Schule Berlin Zentrum (ESBZ), Weiterführende Schule, in gemischten Klassenverbänden, mit Lehrern in der Funktion von Beratern
  - Fonderie et Ateliers du Vimeu (FAVI), Metallverarbeitende Industrie (u.a. Getriebegabeln für die Automobilindustrie), ebenfalls komplett selbstorganisiert strukturiert.
  - Applied Energie Service (AES), Weltweit größtes Unternehmen für Energieproduktion und -verteilung mit global 40.000 Mitarbeitern. • Perfekionierte intern das System von Arbeitsgruppen mit einer maximalen Verlagerung der Eigenverantwortung an die Mitarbeiter.

- 21 Laloux, Frederic. 2015. *Reinventing Organizations*. Verlag Franz Vahlen. S.36
- 22 Cook-Greuter, Susanne R. 2008. *Selbst-Entwicklung: 9 Stufen zunehmenden Erfassens*.
- 23 *Abhängig von tiefe der Wertveränderung gehen Schätzung bis maximal 15% der Gesamtgesellschaft (Beck, Donald, und Christopher Cowan. 1996. Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership, and Change.)*.
- 24 Beck, Donald, und Christopher Cowan. 1996. *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership, and Change*.S.90
- 25 Wissner, Christian. 2010. *Beiträge zum Fail-Safe-Design*. KIT Scientific Publishing.
- 26 Laloux, Frederic. 2015. *Reinventing Organizations*. Verlag Franz Vahlen. S.39f

## Impressum

Lumanaa GmbH & Co. KG

Altdorfstraße 6  
88250 Weingarten

Tel: 0751 / 5575456

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

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



Falls Sie dieses Dokument **ausdrucken**, können Sie Tinte sparen, indem Sie die **Skalierung auf 105%** einstellen.

Dadurch wird der blaue Balken nicht mitgedruckt.