

Spiral Dynamics: Warum uns Werte leiten und im Coaching unterstützen können

- Bewusstseinsentwicklung als Transformationshilfe -

Abschlussarbeit

zur Ausbildung zum Systemischen Coach



bei **INKONSTELLATION**

Dr. Ivette Grimm

Frankfurt am Main, November 2022

Kennst Du das? Du begegnest einem Menschen, und er denkt, fühlt und handelt völlig anders als Du. Seine Sichtweise ist so anders als Deine, er lebt in einer völlig anderen Welt. Seine Werte sind andere. Oder Du arbeitest in einem Team, dessen Führungskultur Dir nicht liegt. Die getroffenen Entscheidungen und Aufgaben erscheinen unsinnig, unnötig kompliziert und kurzsichtig. Auch hier unterscheiden sich eure Werte.

Um die Sicht des Anderen zu verstehen, was ihn antreibt, sein Denken und Fühlen leitet, kann das Spiral Dynamics-Modell herangezogen werden. So kann Verständnis entstehen, Kommunikation geschaffen und ein Miteinander-Wachsen ermöglicht werden.

Als ein mächtiges, komplexes und tiefgehendes Konzept, kann das Spiral Dynamics-Modell genutzt werden, um einzelne Menschen, Unternehmen, aber auch ganze Gesellschaften in gegenseitige fruchtbare Beziehung zu bringen und in ihrer Weiterentwicklung zu unterstützen. Life Coaches können mit diesem Wissen Menschen in ihrer Sinnsuche und persönlichen Entwicklung begleiten. Im Business-Coaching kann Managern und Führungskräften geholfen werden, ihre Mitarbeiter und Kunden zu verstehen und Entwicklungs- und Veränderungsprozesse im Unternehmen bewusst zu gestalten.

Das Konzept dieses Modells wurde von Chris Cowan und Don Beck aus den Theorien von Clare W. Graves entwickelt und fand besonders anfangs Anwendung im Manager-Coaching und in der Politik, hat sich nun aber auch ins Life-Coaching ausgeweitet.

Spiral Dynamics beschreibt Entwicklungsstufen – Bewusstseinsstufen – von Menschen, Gruppen und Gesellschaften. Die einzelnen Stufen bauen aufeinander auf, begreifen sich aber als gleichwertig. Höhere Stufen sind somit nicht `besser` als niedrigere. Bestimmte Glaubenssysteme, Weltansichten und Verhaltensweisen sind dabei typisch für die jeweilige Entwicklungsstufe. So lassen sich Coaching-Anliegen verstehen und begleiten, indem mit Hilfe des Spiral Dynamics-Modells individuelle Bedürfnisse des Coachees, sein Denken, Fühlen und Verhalten erfragt, beobachtet und in entsprechende Entwicklungsstufen eingeordnet werden. Die Analyse von Organisationsstrukturen, das Führungsverhalten und die tägliche Arbeitskultur in Unternehmen erlauben Rückschlüsse auf deren Einordnung ins

Modell und das weitere Vorgehen. Befinden sich Menschen in einem Kontext in einer bestimmten Ebene und teilen deren Werte, lassen sich Rückschlüsse auf deren innere und äußere Konflikte vermuten, so wie sie sich zwischen den einzelnen Ebenen im Modell zeigen.

Das Modell beschreibt die Entwicklung von Menschen, Organisationen und Gesellschaften anhand von Kompetenzen, Werten und Geisteshaltungen, unterteilt in Ebenen, die mit Farben gekennzeichnet sind. Farben wurden gewählt, um die Gleichwertigkeit der Ebenen zu betonen. Die Stufen wechseln dabei zwischen Ich/Ego-bezogenen und Wir/Gemeinschaft-bezogenen Stufen ab. Jede Ebene ist dabei charakterisiert von bestimmten Denkweisen, Ängsten, Ausdrucksweisen und Verhaltensregeln, die ich nun beschreiben möchte. Folgende Ebenen wurden bisher beschrieben, in der Annahme, dass weitere folgen werden:

Beige ist die fundamentalste Existenzebene, gekennzeichnet durch instinktiven Überlebenswillen und Trieb zur Selbsterhaltung - Essen, Schlafen, Kämpfen, Fliehen oder Erstarren. Die vorherrschende Angst ist die vor dem Tod. Menschen, in Überlebenssituationen wie Obdachlosigkeit, lebensbedrohlicher Krankheit und Kriegsgebieten finden sich in dieser Ebene wider. Mitarbeiter, die sich in Unternehmen durchgehend hohem Stress bei niedriger Bezahlung und der Gefahr des Arbeitsplatzverlustes ausgesetzt sehen, darauf aber angewiesen sind, werden versuchen „Tag für Tag zu überleben.“ Im Coaching werden sich Personen in diesem Zustand eher selten finden, da Geld und Ressourcen für ein Coaching sehr wahrscheinlich fehlen.

Entwicklungsmöglichkeiten hinein in eine stabilere Situation, hinein ins „Wir“, in die nächste Spiral Dynamics-Ebene, können durch Stärkung der Mitmenschen untereinander, der Familie, den Mitgliedern eines Teams gefördert werden.

Die Betrachtung der dann erreichten Ebene – **Purpur** - ist besonders interessant für Coachings für Teamentwicklungen, denn hier geht es um unbewusste Gruppendynamiken. Erstmals tritt nun ein starker Gruppenbezug in den Vordergrund – ein Wir-Gefühl. Die Gruppe gibt Geborgenheit, Sicherheit und Stabilität und schafft somit die Voraussetzung

harmonisch und geschlossen als (kleineres) Team agieren zu können. Größte Angst ist es, von der Gruppe verstoßen zu werden. Unterstützend als Coach können das Etablieren von Gruppenritualen und Team-Building-Maßnahmen sein, um das Gruppengefühl zu stärken. Der Aufbau einer stärkeren Kommunikation und festerer Beziehungen können dabei unterstützend wirken. In Organisationen könnten einzelne Mitarbeiter durch Investition in weitere Mitarbeiter oder neue Technologien entlastet werden. Durch Rituale wie regelmäßige Kommunikation in Meetings kann ein Sicherheitsgefühl für Einzelne und die Gruppe geschaffen werden.

Wird der Gruppendruck zu groß, tendiert der Mensch als soziales Wesen dazu, die eigenen Ansprüche zugunsten der sozialen Regeln aufzugeben. Wenn dann veraltete Regeln und Strukturen als einengend betrachtet werden, entsteht der Wunsch nach Veränderung. In Unternehmen sind es sich über den Konsensus hinwegsetzende Führungskräfte, die es schaffen, die Organisation in innovativere Vorgehen zu begleiten.

So befreit sich das Individuum in der nächsten, **roten** Ebene und strebt nach eigener Macht und Stärke. Eine weitere „Ich“-Phase beginnt. Nicht mehr die Vorstellungen aus dem Außen, sondern eigene Ideen möchten und können kraftvoll durchgesetzt werden. Ruhm, Mut und Erfolg sind angestrebte Werte. In dieser Ebene entwickelt das Individuum erstmals ein starkes Selbstbewusstsein. Die vorherrschende Angst ist die vor Schwäche und Vernichtung. Autonomie und Machtbewusstsein führen zu besonderen Führungsqualitäten – starke, durchsetzungsfähige Führungsfiguren in klaren Ranghierarchien oft mit ausgeprägtem Konkurrenzdenken. Machtdenken und Egoismus können zu Ausbeutung und Unterdrückung Schwächerer bedeuten. Das kann in Organisationen dazu führen, dass Mitarbeiter der Willkür des Chefs ausgeliefert sind.

Um als Coach ein gesundes Klima in solchen Unternehmen zu schaffen, können das Einführen formal geregelte Abläufe und Kommunikationsprozesse stabilisierend wirken. Auch die Stärkung des Gemeinwohles und die Stabilisation der Teams können für ausgeglichene Arbeitsbedingungen sorgen.

Ist dies erfolgreich umgesetzt, ist eine stabilere Lebenssituation geschaffen – Ebene **blau**: Weg vom „Ich“, hin zum „Wir“ in komplexerer Art, wie das bei Purpur der Fall war. Menschen organisieren sich nun in großen Gruppen durch Regeln und hierarchische Strukturen. Dabei wird erwartet, dass das Individuum die eigenen Bedürfnisse für die Gruppe zurückstellt. Diesem fügen sich die Einzelnen oftmals gern, denn bedeutet dies im Gegenzug Ordnung und Sicherheit. Abweichungen werden durch Maßnahmen und drohende Strafen reglementiert. In Organisationen herrschen klare, starre Hierarchien. Blaue Strukturen sind typisch für religiöse Gemeinschaften und Staatsapparate wie Polizei oder Militär. Anpassung und Loyalität sind geschätzte Werte. Gleichzeitig können die Möglichkeiten des einzelnen Menschen als eingeschränkt empfunden werden.

Um aus diesem starren System auszubrechen, sind ein rationaleres, strategischeres Denken notwendig. In Organisationen rücken Leistungsorientiertheit und mehr Freiheit für den Einzelnen in den Vordergrund.

Dies führt zur nächsten Stufe: **orange**. Zu den Werten dieser Ebene zählen Leistung, Optimierung, Effizienz. Menschen streben nach Autonomie, einer selbstbewussten Selbstständigkeit, Reichtum, denken rational und erfolgsorientiert. In Unternehmen führt Wettbewerb zu Innovation und Wohlstand. Es zeigen sich Angst vor Misserfolg und Verlust.

Menschen, die diese Ebene durchleben, suchen Coaches möglicherweise mit dem Anliegen der Selbstoptimierung auf. Wie kann ich effizienter arbeiten, meine Ressourcen gezielter nutzen, noch mehr leisten? Führt diese Lebensweise zu Stress und Burn-Out, Einsamkeit und Depressionen trotz sozialen Erfolges, werden Coachings zur Erlangung einer neuen, langsameren, nach innen und auf die Gemeinschaft gerichteten Lebensweise genutzt.

Rationales Denken als alleiniger Maßstab wird in der sich anschließenden Ebene – **grün** – abgelehnt. Große Bedeutung erhalten nun Gefühle, Spiritualität und Fürsorge für sich und die Gemeinschaft. „Kalte Rationalität“ und autoritäre Strukturen werden ersetzt durch

hierarchiefreie Gemeinschaften und achtsames Miteinander. Menschen in dieser Ebene zeigen Angst vor Konflikten.

Coaching-Themen des Coachees, sowie von Teams in Unternehmen können sein: Beziehungs- und Konfliktlösung, Achtsamkeit, Trauma-Arbeit und Holokratie.

Die nun folgende Ebene – **gelb** - stellt dahingehend eine besondere dar, dass sie sich der vorangegangenen Ebenen bewusst wird und in der Lage ist, diese zu integrieren, statt abzulehnen. Während sich die vorangegangenen Stufen belächeln und bekämpfen, ist es ab gelb erstmals möglich, die vergangenen Stufen als sinn- und wertvoll zu integrieren. Das bisherige Entweder-Oder-Denken wird abgelöst durch Sowohl-als-Auch-Denken. Die defizitäre Sicht der vorangegangenen Ebenen wird ersetzt durch eine kreative, was auch in Coachings und den angebrachten Themen sichtbar wird. So soll nicht mehr ein Mangel oder eine Angst kompensiert werden (z.B. Blau: Angst vor Bestrafung, Orange: Angst vor Misserfolg, Grün: Angst vor Konflikten), sondern Fülle geschaffen werden. Potentialentfaltung, Flexibilität, Verantwortung und Spontaneität sind angestrebte Werte. Systemische Fragestellung und Aufstellungen eignen sich hervorragend, möchte doch das ganze System betrachtet werden. Agile Methoden, offene Systeme und Konzentration auf Kompetenz sind interessant für Unternehmen.

Weitere Entwicklungsebenen, wie **türkis** und **koralle**, emergieren und werden Menschen befähigen auf weiteren, höheren Bewusstseinssebenen zu agieren.

Ein Wechsel der Ebenen erfolgt durch eine veränderte Wahrnehmung der Lebensumstände. Zunächst können die vorherrschenden Anforderungen ausreichend gut bewältigt werden. Haben sich die Umstände soweit verändert, dass sie zu (für den Coachee unerklärlichen) Problemen führen, löst dies Unsicherheit und ein Infragestellen aus. Wut und Verwirrung können folgen – ist ein Zurück zum Gewohnten nicht mehr möglich, das Neue aber noch nicht sichtbar. Viele Coachees befinden sich in solch einer Phase, wenn sie einen Coach aufsuchen.

Mit dem Wissen, was uns das Modell Spiral Dynamics gibt, lassen sich nun Ideen und mögliche Wege zur Lösung dieser Diskrepanz und einer Transformation des Coachees finden.

Im Umgang mit Spiral Dynamics ist es mir wichtig, nochmals auf die Wertigkeit der Ebenen zu sprechen zu kommen. Modelle mit unterschiedlichen Stufen verlocken dazu, Menschen kategorisch zu bewerten und in Schubladen zu stecken. Hier ist Vorsicht geboten, denn das wird der Komplexität des Menschen und seines Systems nicht gerecht. So wird sich ein Mensch in seinen Entwicklungslinien in verschiedenen Stufen befinden: kognitiv (Was ist?), moralisch (Was sollte sein?), emotional (was fühle ich?), sozial (Wie sollten wir interagieren?), ästhetisch (Was finde ich anziehend?), bedürfnisorientiert (Was brauche ich?), spirituell (Was ist von ultimativer Bedeutung?), wertebewusst (Was ist bedeutsam?) u.a. So kann ein Mensch kognitiv sehr weit entwickelt sein, sich hingegen sozial unsicher oder unangemessen verhalten. Es lassen sich Tendenzen feststellen – jemand verhält sich „typisch orange“ – doch steckt hier immens mehr Tiefe dahinter. So verändern sich diese Ausprägungen abhängig vom Kontext - muss ich gerade als Manager in einem orangenen Umfeld „performen“ oder beim Besuch einer Moschee der blauen Ordnung folgen. Weiterhin übt das soziale Umfeld Einfluss aus und prägt durch soziale Anpassung. Zudem zeigt sich eine Abhängigkeit vom Stresslevel: es lässt sich in belastenden Situationen eine Regression in frühere Stufen beobachten, da diese schon bekannt und dadurch gut nutzbar sind.

Im Coaching-Kontext liefert uns die Identifizierung der vordergründigen Existenzebenen des Coachees wertvolle Hinweise, um mit ihm in Kontakt zu kommen und seine Anliegen zu begleiten: sein Kommunikationsstil, die Bereitschaft zur Veränderung und Einstellung zum Leben. So kann der Coaching-Prozess fein abgestimmt auf dessen Bedürfnisse effizient und gefühlvoll gestaltet werden. So bevorzugen Coachees im Übergang von der blauen zur orangenen Ebene Einzelsettings, in denen die Führung des Coaches als Autorität gewünscht wird. Im Übergang der orangenen zur grünen Ebene wird der Coach besonders als mitfühlender Experte geschätzt. So werden auch die angewandten Methoden im Coaching je nach Existenzebene des Coachees variieren.

Mir selbst hat dieses Modell sehr geholfen, mir meiner eigenen Muster und Transformationen bewusst zu werden, als auch andere Menschen zu verstehen. Und ich bin sehr dankbar, auf dieses Modell, als eines zahlreicher Möglichkeiten im Coaching zurückgreifen zu können.