



AGILITÄT

# Spiral Dynamics - Reinventing Organisations

**DIRK BEISER**  
TRAINING, COACHING & BERATUNG



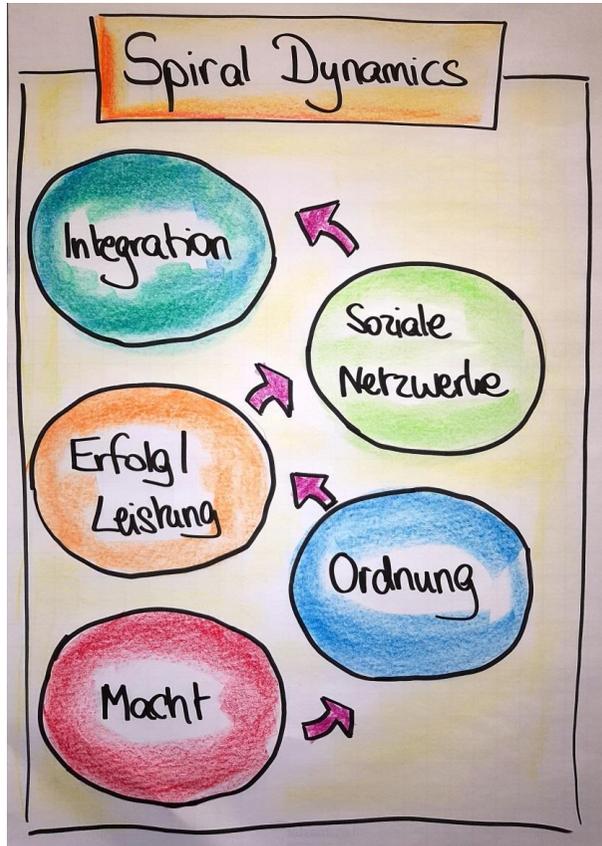
- » Bei dem von Laloux („Reinventing Organizations“) aufgegriffen Modell „Spiral Dynamics“ handelt es sich um ein Grundmodell für Kultur- und Unternehmensentwicklung.
- » Das Konzept dieser Theorie wurde ursprünglich von Don Beck und Chris Cowan auf der Grundlage der Theorien von Clare W. Graves 1996 im gleichnamigen Buch (deutsche Ausgabe 2007) entwickelt.
- » Das Modell hilft dabei den aktuellen Entwicklungsstand der Organisation einzuordnen und Impulse zur Weiterentwicklung der Organisation zu geben.



## Wirkungsweise

Mit Blick auf Organisationen werden häufig zwei Metaphern angewendet: Zum einen kann eine Organisation als „Maschine“ mit klaren Strukturen und Prozessen angesehen werden, die durch den Unternehmenslenker gesteuert wird. Dies ist die betriebswirtschaftliche Perspektive, die auch häufig von den klassischen Unternehmensberatungen angewendet wird. Eine andere denkbare Sichtweise wäre es, die Organisation als ein „Soziales System“ zu begreifen, als ein lebender Organismus mit den interagierenden Menschen mit ihren unterschiedlichsten Einstellungen, Zielen und Lebenshintergründen. Die systemische Organisationsberatung betont eben diese Interaktion und Kommunikation der beteiligten Menschen und setzt hier im Bild des Gärtners Impulse und begleitet den Entwicklungsprozess (vgl. Tool: Systemische Beratung – Grundhaltungen).

Die beiden oben genannten Perspektiven Organisation als eine Maschine oder als ein lebendiger Organismus mit Interaktion der beteiligten Personen zu betrachten, scheinen sich zunächst gegenseitig auszuschließen. Das wäre eine mögliche Sichtweise. Eine andere wäre zu denken: eigentlich ergänzen die Perspektiven sich doch super! Mal ganz ehrlich, haben sie es nicht schon einmal in Ihrem Alltag in einer sozialen Organisation gedacht: „Klar definierte Strukturen und Prozesse mit entsprechenden Verantwortlichkeiten wären hier angebracht, damit wir unsere Aufgabe sinnvoll erledigen können“? Vielleicht haben Sie auch erlebt, dass trotz klar definierter Verantwortlichkeiten und einem umfassenden Qualitätsmanagementsystem eine Organisation nicht wirklich vorankommt, weil beispielsweise zwei Abteilungen nicht miteinander kooperieren, was wieder auf die Bedeutung des sozialen Systems hinweist?



### Spiral Dynamics

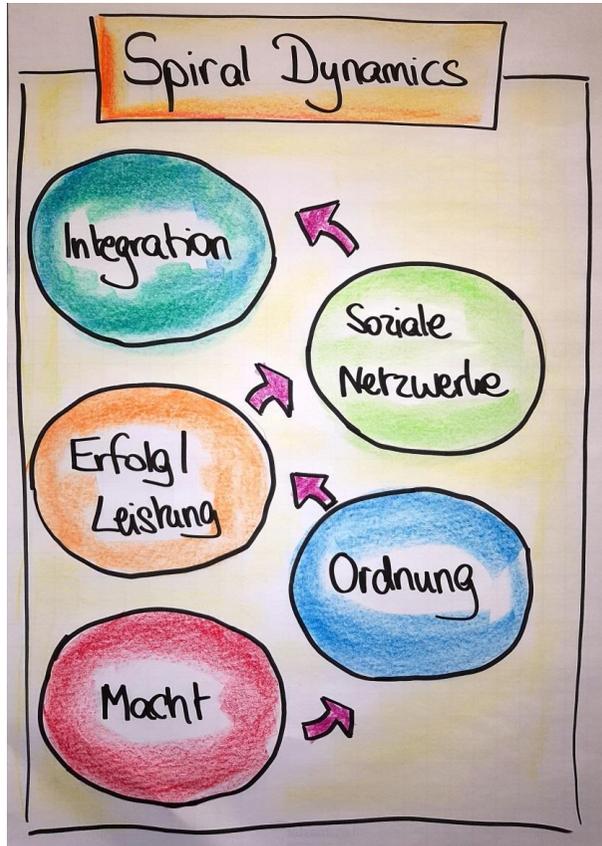
Ein interessantes Rahmenmodell, das verschiedene Perspektiven auf eine Organisation ermöglicht, ist das Stufenmodell „Spiral Dynamics“. Dieses geht davon aus, dass Organisationen und auch Gesellschaften verschiedene Stufen der Entwicklung durchlaufen. Diese sind jeweils durch eine bestimmte Weltsicht geprägt. Zudem wird auf jeder höheren Stufe ein Durchbruch in der Form der Zusammenarbeit erreicht, ein noch wirkungsvolleres Organisationsmodell entsteht.

### Impulsive Weltsicht (rot)

Diese ist dadurch gekennzeichnet, dass es (einen) „Macher“ an der Spitze des Unternehmens gibt, der das ganze Unternehmen prägt. Typische Beispiele sind hier inhabergeführte Familienunternehmen, in dem alle zusammensucken, wenn der Patriarch durch die Gänge schreitet. Vorteile in der Zusammenarbeit ergeben sich dadurch, dass klar ist, wer das Sagen hat (Top-Down-Autorität) und die Aufgaben arbeitsteilig durchgeführt werden. Archetypische impulsive Organisationen sind die Mafia oder Straßengangs. Als Metapher passt auch das eines Wolfsrudels.

### Traditionell Konformistische Weltsicht (bernstein)

Diese ist durch nicht hinterfragte Ordnung und Hierarchien geprägt. Macht wird durch entsprechende Rollen definiert. Beispiele sind hier das Militär, Kirchen und Behörden. Vorteile in der Zusammenarbeit ergeben sich durch stabile Organigramme und wiederholbare Prozesse.



**Moderne leistungsorientierte Weltsicht (orange)**

Diese ist wiederum geprägt durch wissenschaftlichen Fortschritt, individueller Leistung und ausgeprägtem Materialismus. Hier können insbesondere multinationale börsennotierte Unternehmen als typisches Beispiel genannt werden. Strategisches Handeln, Führen nach Zielen und individuelle Prämien sind Schlagworte die hier auftauchen. Die Vorteile zeigen sich in einer hohen Verlässlichkeit (und angenommene Planbarkeit) und zahlreichen Innovationen, um im Wettbewerb bestehen zu können.

**Post-moderne pluralistische Weltsicht (grün)**

Sie ist geprägt durch eine wertorientierte Kultur. Die gemeinsamen Werte leiten das Unternehmen dabei tatsächlich und werden nicht nur dazu genutzt das eigentliche Streben nach Gewinn und Marktanteil zu verdecken. Umfangreiche formale Regelungen sind aufgrund der geteilten Werte häufig überflüssig. Entscheidungen finden nicht mehr zentralisiert über die Hierarchie statt sondern werden auf unterste Ebene verlagert.

**Integrale-evolutionäre Weltsicht (blau-grün, teal)**

Diese zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass sie die vorangegangenen Phasen integriert. Während auf den vorherigen Phasen davon ausgegangen wird, dass die eigene Weltsicht die „einzig richtige“ darstellt, ist eine Organisation auf der integral-evolutionären Stufe in der Lage „alle Farben zu spielen“, wenn dies angemessen erscheint. Wenn es zur Erreichung der höheren Ziele notwendig ist, befähigen sich integral-evolutionäre Organisationen auch zu Leistung, Effizienz, und Macht.



## Kommentar

Nimmt man die Eingangs erwähnten Metaphern zu Hilfe, so passt die traditionelle-konformistische Weltsicht und die moderne leistungsorientierte Weltsicht Recht gut zur Metapher der Maschine, während die postmoderne pluralistische Weltsicht die Organisation als soziales System versteht. Die integrale-evolutionäre Weltsicht überwindet dieses „entweder-oder-Denken“ und integriert beide Sichtweisen auf einer höheren Ebene.

Typische Kennzeichen integral-evolutionärer Organisationen sind (nach Laloux):

- Selbstführung: Kernelement selbstführende Teams von 10-12 Mitarbeiter, die Managementaufgaben unter sich aufteilen.
- Ganzheit: durch eine sichere Umgebung können sich die in der Organisation tätigen Menschen mit ihren vielen Facetten ihrer Persönlichkeit einbringen, statt sich hinter einer professionellen Maske zu verstecken und ständig unter dem Druck zu stehen, in Meetings gut auszusehen und Recht zu haben.
- (Evolutionärer) Sinn: Hier geht es um die individuellen und kollektiven tiefdringenden Fragen, wie: Was ist meine Berufung? Welche Ziele lohnen sich wirklich?



## Eigene Übung

Die spannende Frage ist jetzt: Woran erkennen Sie auf welcher Stufe sich die Organisation befindet, für die Sie aktuell arbeiten? Laloux empfiehlt darauf zu achten, auf welche Art und Weise die Organisation „gemanaged“ wird (Managementpraktiken). Wird hier vor allem auf die Einhaltung der Regelungen eines Organisationshandbuch gepocht („Das sind unsere Spielregeln, an die haben sich alle zu halten!“ = traditionelle konformistische Organisation), wird die Leistung (Einzelner) stark hervorgehoben, möglicherweise mit einer Prämie gesondert vergütet (=moderne Leistungsorientierte Organisation), oder lassen sich eine gewisse Abneigung gegenüber Hierarchien und starke gemeinsame Werte (z.B. Nächstenliebe) beobachten?

Natürlich handelt es sich hierbei immer um eine Vereinfachung. In der Praxis weisen die Organisationen verschiedene „Farben“ aus, allerdings gibt es doch häufig Schwerpunkte. Das Rahmenmodell kann dazu inspirieren, auch mal die gewöhnlichen Pfade zu verlassen und das eigene Denken und Handeln zu flexibilisieren, um auf allen Ebenen agieren zu können. Ein mögliches Ziel einer Beratung könnte sein, eine traditionelle-konformistische Organisation durch geeignete Interventionen bei „ihrem Sprung“ auf die nächste Stufe der modernen leistungsorientierten Organisation zu unterstützen, wenn denn der richtige Zeitpunkt für einen solchen Sprung gekommen ist.

### Buchtipp

Frederic Laloux: Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Verlag Franz Vahlen.



AGILITÄT

# Spiral Dynamics - Reinventing Organisations

**DIRK BEISER**  
TRAINING, COACHING & BERATUNG

---

## Rechtliche Hinweise



>> [[dDara](#)] - Flaticon



Burgaretta Photography  
[www.burgaretta.com](http://www.burgaretta.com)