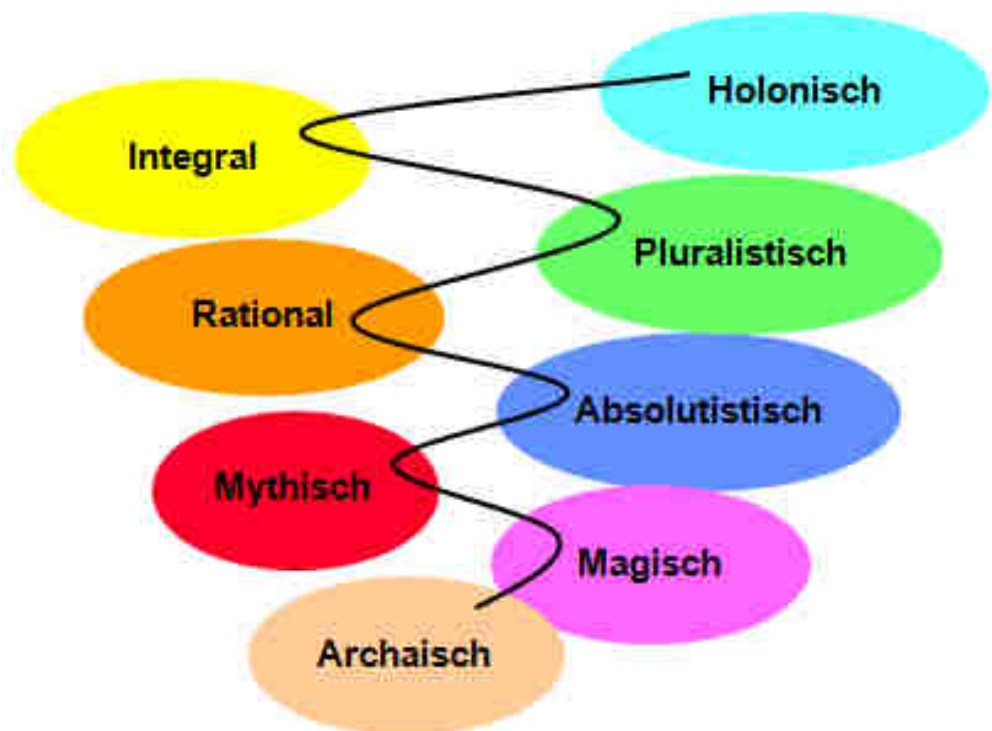


Unternehmen auf unterschiedlichen Werte-Bewusstseinssebenen

Business-Betrachtungen aus Spiral Dynamics-Sicht



Rolf Lutterbeck, 2016

Die acht unterschiedlichen Werte-Ebenen des Modells Spiral Dynamics führen zu sehr verschiedenen Unternehmenskulturen, die sich (im Außen) in unterschiedlichen Strukturen und Abläufen ausdrücken. Diese Ausprägungen werden in den mir bekannten Büchern und Artikeln allerdings – aus meiner Sicht – falsch beschrieben. Es wird da von traditionellen Familienunternehmen auf Purpur gesprochen, vermutlich da in der Bewusstseins-Ebene Purpur erste traditionelle Rituale entstanden sind und in der heutigen Zeit die Familie für Kleinkinder, die sich in der magischen Denkwelt befinden, der „Stamm“ ist. Traditionelle Familienunternehmen sind aber in der westlichen Welt meist blaue, konservativ-patriarchalische Strukturen mit festen Regeln, die manchmal schon seit mehreren Generationen gelten.

Gibt es Unternehmen auf den Stufen Beige oder Purpur?

Die ersten beiden prä-egoischen Stufen Beige (archaisches Bewusstsein) und Purpur (magisch-animistisches Stammes-Bewusstsein) sind im Business als vorherrschende Unternehmenskultur nicht vorzufinden, da es ja noch gar kein aktiv sich selbst erkennendes Ich gibt, d.h. Menschen sich noch in einer Art Traumbewusstsein befinden. Da heutzutage ein Kleinkind mit ca. 2,5 bis 3 Jahren zu seinem Ich „erwacht“, können sich Menschen normalerweise an keine Ereignisse aus den ersten drei Lebensjahren (Stufen Beige und Purpur) bewusst erinnern.

Natürlich kommt die Stufe Beige in den Fokus, wenn ein Unternehmen (mit einer beliebig entwickelten, roten bis grünen Kultur) ums Überleben kämpft. D.h. aber nicht, dass das Unternehmen auf der Stufe Beige IST und alle seine kulturellen Werte und seine Erkenntnisse der höheren Bewusstseinsstufe vergisst. Beige mit seinen instinktiven Grundbedürfnissen (Nahrung, Schlaf) ist in integrierter Form in allen Menschen zu finden und damit auch in allen Unternehmen. Gesunde beige Erwachsene gab es vor zigtausend Jahren als aufrecht gehende, „nackte Affen“, ständig auf der Suche nach Nahrung und sicheren Schlafplätzen. Die soziale „Beziehung“ war eine wilde Horde, aber kein Unternehmen mit Produkten oder Dienstleistungen für Kunden.

Auch Purpur ist ein oft unbewusster Teil des Bewusstseins der heutigen Menschen (ausgenommen Säuglinge und manche Menschen mit Hirnpathologien auf der Stufe Beige) und äußert sich durch Aberglauben, Tabus und magischen Ritualen wie Glücksbringer, Amulette, Sternschnuppen-Wünsche, vierblättrige Kleeblätter, Silvesterfeuerwerk, Räucherstäbchen, Beschwörungsformeln, Geisterbesänftigung, „Toi toi toi“, Auf-Holz-klopfen, usw. In der orangen, rationalen Denkwelt der Moderne wird dies alles natürlich als un-vernünftig und naiv abgelehnt und lächerlich gemacht. Dadurch ist leider das Kind mit dem Bade ausgeschüttet worden und ein Großteil des magischen Wissens unserer Vorfahren in Vergessenheit geraten. Erst das grüne Bewusstsein hat durch seine subtil-energetische Sensibilität und intuitive Fähigkeiten das Purpur-Wissen wieder ans Tageslicht geholt. Der Fehler ist nur häufig, das eine prärationales, nützliches Wissen zur transrationalen Weisheit erklärt wird – die pathologische Seite von Grün, die Ken Wilber Boomeritis getauft hat, weil die Boomer-Generation die erste Generation war, die sich in großer Anzahl nach Grün entwickelt hat.

Ein Schamane z.B. in Afrika, der noch sehr ursprünglich auf der animistischen Ebene Purpur eine Welt voller Geister sieht, kann seine magischen Dienste den Menschen, die dafür offen sind, anbieten und sich mit Gütern oder auch Geld bezahlen lassen. Ob man das dann schon als ein „Unternehmen“ bezeichnet ist die Frage.

Erste „Unternehmen“ ab Rot

Für mich macht der Begriff Unternehmen erst ab Rot Sinn. Egozentrisches Rot geht es um Macht und Besitz, vom „ich will den Schokoriegel da, sonst schmeiße ich mich schreiend auf den Boden“ bis zur kriegerischen Unterwerfung und Übernahme ganzer Länder mit all ihren Besitztümern, inklusive Ermordung der Männer, Vergewaltigung der Frauen und Verschleppung der Kinder. Sklavenhandel, Söldnerschaft, Lösegeld und Schutzgelder war dann die daraus entstehende, ökonomische Variante, die es auch heute noch gibt.

Auch heute geht es vielfach weiterhin um die egozentrische Ausnutzung von Menschen wie Mitarbeiter und Kunden. Und um Geschäftsabläufe, die sich nicht immer an geltendes Recht halten und sich bei größeren Unternehmen aus diktatorischen Machtstrukturen her ableiten. Rote Menschen achten – manchmal gut verpackt - nur auf den eigenen Vorteil und haben noch keinerlei (blaues) Schuldbewusstsein oder Schamgefühl entwickelt. Richtig ist das, was zum eigenen Vorteil ist. Ohne sich dessen bewusst zu sein wird daher oft gelogen und betrogen. Dies ist aber nur aus blauer Sicht Lug und Betrug, Rot kann die eigene Lüge nicht wahrnehmen. Nur die Vermeidung von Strafe lässt den Egozentriker zeitweise das Blau-Richtige tun.

Vetternwirtschaft, Erpressung, Schutzgelder, organisierte Banden, Drogen- und Menschenhandel, Ermordung von gefährlichen Mitwissern oder zu mächtigen Konkurrenten sind alles Facetten der roten Unternehmenswelt, wobei hier schon häufig eine rot-blaue Mischung vorzufinden ist.

In kleineren roten Einzelunternehmen kann man z.B. sehr günstig Hehler-Ware, Marken-Plagiate oder Drogen kaufen oder kriminelle Dienstleistungen bis hin zum Mord beauftragen. Größere Unternehmen „beschäftigen“ Drückerkolonnen, bieten Ausbildungen zum professionellen Bettler oder Taschendieb und sind in mächtigen Clans oder mafiösen Machthierarchien strukturiert. Diese hierarchischen Strukturen sind aber nicht so stabil wie in der blauen Welt. Sie können sich nach Gutdünken der oberen Mächtigen jederzeit ändern.

Da die Kognition einige Stufen weiterentwickelt sein kann, gibt es in der roten Welt auch sehr intelligente Geschäftsleute mit cleverem Vorgehen und nach Außen seriös gestalteter Fassade und undurchsichtigen, komplexen Netzwerk-Strukturen. Unter den Beschäftigten befinden sich Blaue, Orange und Grüne, die entweder keine Ahnung haben, was sich in Wahrheit hinter der Firma versteckt oder es gut verdrängen bzw. nicht so genau wissen wollen, weil sie ihren Job nicht verlieren wollen.

Da in vielen Ländern Osteuropas, Asiens und Afrikas zu wenig Kontrollen und Sicherheitsvorschriften sind, nutzen Unternehmen die Not arbeitssuchender Menschen aus, lassen diese unter menschenunwürdigen Bedingungen für einen Hungerlohn arbeiten, geben kein Geld für Arbeitssicherheit aus und nehmen somit den Tod von Mitarbeitern billigend in Kauf. Diese sind eine rote Ausprägung der heutigen orangen Globalisierung.

Da die Vermeidung von Strafe für Personen auf Rot wichtig ist, gibt es in Ländern oder Regionen mit funktionierendem blauen Kontrollsystem durchaus auch rote Unternehmen, die sich an die Gesetze halten, Steuern bezahlen; Mitarbeiter Mindestlöhne zahlen und korrekt abrechnen, zu mindestens solange das Geschäft gut läuft. Aber es besteht hier immer die latente Gefahr, dass bei fehlender Kontrolle oder finanzieller Not Regeln nicht mehr eingehalten werden, da diese noch nicht wie bei Blau verinnerlicht sind. Rote Egozentrik ist der Nährboden für Vorteilnahme, Korruption und Betrug.

Geregeltes Unternehmertum ab Blau

Die blaue Welt ist in der gesunden Version eine Welt von Rücksichtnahme und weiteren Tugenden, die zu einem geregelten, sozialen Miteinander führen. Die Du-Perspektive ersetzt die Ich-Perspektive. Auf dieser vierten Bewusstseins-Ebene ist es Menschen nun wichtig, dass es Anderen mit ihnen gut geht und sie tun daher alles, was richtig ist. Natürlich nur, wenn die „Anderen“ zu MEINER (regionalen) Gruppe gehören und keine andersartigen Fremden sind. Die (Gruppen-)Regeln sind hier verinnerlicht und damit kontrollieren sich Menschen ab Blau selbst oder haben sonst ein schlechtes Gefühl (Schuld, Scham). Man weiß jetzt was richtig ist und hält sich dran. Da die Rituale aus Purpur ein Wir fördern, ist die blaue Welt auch wieder voller Rituale und Traditionen.

Blau ist die Antwort auf ein gefährliches, ungeregeltes, unsicheres Rot. Jetzt geht es um gesicherte Strukturen und Abläufe, um klar geregelte Zuständigkeiten, um Hierarchien, wo die

obere Ebene die untere Ebene anweist. Die Haltung ist fundamentalistisch und soziozentrisch, d.h. es gibt die Gläubigen und die Ungläubigen, die Guten und die Bösen, die Dazu-Gehörigen und die Ausgeschlossenen. Die negative Seite von Blau ist die Ausgrenzung Andersartiger bis hin zu Rassismus, die Bevorzugung von Männern gegenüber Frauen, krampfhaftes Festhalten an Überholtem, übertriebener Formalismus und Verhinderung von Kreativität und Individualismus.

In Blau finden wir traditionelle Landwirtschaft, pflichtbewusste Einzelunternehmer, in Zünften organisierte Handwerksbetriebe mit Meistern, Gesellen, Lehrlingen, patriarchalisch-geführte (Familien-)Unternehmen (die oft vom Senior an den Junior übergeben werden), Bürokratien und zentralistisch gesteuerte Großunternehmen. Kennzeichen sind die feste Regeln, die sich nie ändern (höchstens um weitere ergänzt werden), stabile Abläufe, die oft nicht mehr zeitgemäß sind, veränderungsunwillige Ablehnung von neuen Technologien, Vergangenheitsorientierung, Unflexibilität, u.v.m.

Eine Kombination aus rotem Machtdenken und blauen Strukturen ist eine gefährliche Mischung, wie man an jeder Diktatur sehen kann.

Orange: Vernünftige Unternehmen mit Optimierung und Zielorientierung

Erst im rationalen Orange finden wir „vernünftige“ Unternehmen, die sich ständig flexibel dem Markt anpassen, strategisch auf Erfolg ausgerichtet sind, innovativ und offen für Neues sind. Willkommen in der „Business-Welt“ mit zielorientierten Leistungsmenschen. Hier sind hauptsächlich Klein- und Mittelstands-Unternehmen zu finden. Große Unternehmen organisieren sich entweder in dezentralen, wettbewerbsorientierten Business-Units oder sie enthalten wieder viel Blau-Anteil mit unflexiblen, unvernünftigen Abläufen, wie die meisten der heutigen Konzerne. Im besten Fall gelingt es diesen Großunternehmen, orange Nischen innerhalb des Unternehmens zu bilden. Oder auch grüne Spielwiesen.

Orange Hierarchien sind flacher, teilweise prozessorientiert (mit Prozessverantwortlichen statt Abteilungsleitern) und häufig ergänzt um zeitlich begrenzte Projektstrukturen und Task Force-Einheiten, eingebunden in einer Matrix-Organisation. Die interne Kommunikation ist flexibler und nicht so starr wie in Blau geregelt. Eigenverantwortliches Mitdenken und neue Ideen werden gefördert, Entscheidungsmacht wird „nach unten“ delegiert, jeder Mitarbeiter soll ein Entrepreneur sein. Wer zum Unternehmenserfolg beiträgt wird durch Provisionen, Beförderung, Incentives belohnt. Die ständige Verbesserung führt zu immer schnelleren Prozessen, immer mehr Kunden, immer neueren, noch besseren Produkten.

Hier sind die meisten Unternehmen der westlichen Welt zu finden, da Orange mit über 40 Prozent das Durchschnittsbewusstsein der Bevölkerung ist. Orange Unternehmer sind wieder wie in Rot in einer aktiven Ich-Steuerung, jetzt allerdings auf der Basis von geregelterm, blauen Wir und win-win-orientiert, während Rot nur auf Eigengewinn auf Kosten anderer aus ist. Konkurrenz wird jetzt – flapsig gesagt - nicht mehr erschossen, sondern ist jetzt Ansporn, besser zu sein und im Wettbewerb zu gewinnen. Oder ich kaufe die Konkurrenz auf.

Die Affinität zu Rot lässt oft ein ungesundes Unternehmen entstehen, wo nur der finanzielle Erfolg zählt und die Menschen nur wichtig sind, wenn sie funktionieren, wenn sie genügend Leistung bringen. Um zu gewinnen, wird an der Preisschraube gedreht, bis die Konkurrenz aufgibt. Jede Gesetzeslücke wird legal genutzt. Da Arbeitslöhne in der westlichen Welt zu hoch sind, wird möglichst viel in Billiglohnländer verlagert, ohne Rücksicht auf die dortigen Arbeitsbedingungen. Dies ist alles weit weg und man entlastet sein Gewissen (das es bei Orange im Gegensatz zu Rot gibt) durch Verträge mit seinen Lieferanten, in denen diese zu „guten“ Arbeitsbedingungen verpflichtet werden. Eine aktive Kontrolle findet aber nicht statt, man verlässt sich lieber auf die Versprechungen der Lieferunternehmen. Weltweit operierende Unternehmen nutzen die Möglichkeiten der Steuerreduzierung durch Steueroasen aus.

Postmoderne Unternehmen

Seit einigen Jahrzehnten gibt es grüne Unternehmen, in denen es mehr um menschliches Miteinander, Gemeinwohl, nachhaltige Weltverbesserung als wirtschaftlicher Erfolg geht. In Grün ist jeder Mensch gleichwertig und voller Potential. Viele grüne Unternehmen verfolgen gemeinsam mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein idealistisches Ziel, oft als Non-profit-Organisation. Kunden und Mitarbeiter sollen sich wohlfühlen, letztere ihre Stärken nutzen, sich auch in ihrer Persönlichkeit entwickeln und im Unternehmen mitbestimmen. Die Beteiligung Betroffener, gleiche Bezahlung für gleiche Arbeit ist selbstverständlich.

Ein rein grünes Unternehmen betont gleichberechtigtes Miteinander, heterarchische Strukturen und lehnt Hierarchien ab. Die Organisationsform ist eine Kooperation fördernde Teamstruktur. Gleichberechtigte Teams erledigen selbstorganisiert die Aufgaben und suchen gemeinsam nach Lösungen und Verbesserungen. Dies funktioniert am besten, wenn das Unternehmen aus einem Team mit weniger als 10-20 Teammitgliedern besteht. Ab einer gewissen Größe wird ein Team zu groß, da die gemeinsame Diskussion zu lange dauert. Das Team muss sich aufteilen.

Manchmal können die Mitarbeiter sogar selber über ihr Gehalt, ihre Arbeitszeit, ihren Urlaub bestimmen. Wenn die Personen sich auf einer reifen, grünen Bewusstseinsstufe befinden, funktioniert diese Idee auch, da keiner diese Freiheiten ich-orientiert ausnutzt, sondern immer auch das Wir und die Unternehmensethik im Auge hat.

In Kombination mit Blau/Orange gibt es aber auch viele grüne Unternehmen, die sehr konventionell organisiert sind, und sich dem orangenen Wettbewerb stellen. Die Unternehmensphilosophie und die Leitwerte sind aber „grün“, wie z.B. in anthroposophischen Unternehmen oder Fair Trade-Organisationen, grünen Banken und Versicherungen, Beratungsunternehmen für inneren Wandel (Team-, Leitwerte-, Kulturentwicklung, Kommunikationstraining, Coaching).

Integrale Unternehmen (Gelb)

Wie gelbe Unternehmen aussehen werden, wird die Zukunft zeigen. Holakratie ist eine reife und aus meiner Sicht integrale Organisations-Idee, wie eine Praxis einer lernenden Organisation aussehen kann, in der Menschen auf allen Bewusstseinsstufen integriert werden können. Mindestens der Geschäftsführer muss sich auf Stufe Gelb befinden. Ob diese notwendige „Bedingung“ auch schon hinreichend ist, kann ich im Moment nicht sagen, vermutlich aber eher nicht.

Der Integrale ist ein idealer Berater, Coach, Therapeut oder Lehrer. Oder ein Freelancer, der in vielen Projekten flexibel-chaotisch mitwirkt. Er sieht die Zusammenhänge, erkennt die verschiedenen Bewusstseinsstufen und kann aktiv funktionierende Wir-Räume gestalten.

Gibt es türkise Unternehmen?

Noch unklarer ist die Form von türkisen Unternehmen. Personen auf der Ebene Türkis werden im frühen Stadium (beginnende 5. Wahrnehmungsperspektive, Wechsel zum kausalen Rang gemäß dem Modell StAGES von Terri O'Fallon) ständig von kausalen Einheitserfahrungen in einem Zeugenbewusstsein überschwemmt, sind sich immer häufiger ihrer Ich-Illusion, der Projektionen und der Konstruktionen bewusst und haben im späten Stadium (sog. Perspektive 5.5. – eine aktive, ich-orientierte Nutzung der 5. Perspektive) eher eine globale oder universelle Spiritualität im Fokus.