

Don Edward Beck
Teddy Hebo Larsen
Sergey Solonin
Rica Cornelia Viljoen
Thomas Q. Johns

SPIRAL DYNAMICS IN DER PRAXIS

Der Mastercode
der Menschheit

Übersetzung
von
Tom Amarque



Stimmen zu Spiral Dynamics	6
Spiral Dynamics in der Praxis	12
Besondere Danksagungen	14
Vorwort von Ronnie Lessem	17
Vorwort von Dr. Don Beck	21
Abbildungen und Grafiken als Karten für das Buch	27

Teil 1: Spiral Dynamics: Die Grundlagen 31

1	Einleitung – Die Beschaffenheit dieses Buchs	32
2	Der Architekt der existenziellen Stufenleiter – Clare Graves	43
3	Das Code-Buch	58
4	Natürliches Design – Die sich stets entwickelnde Ökologie	78

Teil 2: Spiral Dynamics Global 99

5	Zurück in die Zukunft – Der südafrikanische Schmelztiegel	100
6	Einheimische Intelligenz aufdecken: Eine Fallstudie aus Israel und Palästina	118
7	Die nordischen Länder und das Bewusstsein zweiter Ordnung: Die Notwendigkeit für Leadership zweiter Ordnung in Zeiten großer Unruhe	162

Teil 3: Der Anstieg in einem sozialen Kontext 191

8	Nachhaltige Kooperation definieren: Von Aktionären zu Interessengruppen	192
9	Spiral Dynamics in der Praxis Jenseits der Grenzen	221
10	Organisatorisches Engagement in unterschiedlichen Arbeitsbereichen: Internationale Anwendungen von Spiral Dynamics	256

Teil 4: Spiral Dynamics PLUS 281

11	Spiral Dynamics PLUS Ergänzende Technologien	282
----	--	-----

Teil 5: Wegweiser für die Menschheit 325

12	Was macht man mit Spiral Dynamics?	326
----	------------------------------------	-----

Über die Autoren	346
Don Beck	346
Teddy Hebo Larsen	347
Sergey Solonin	348
Dr. Rica Viljoen	349
Thomas Q. Johns	351
Glossar	352
Akronyme	354
Zusätzliche Ressourcen	356
Wissenschaftliche Forschung	358
Blogs und Artikel	366
Bibliografie	367
Index	375

Vorwort

von Ronnie Lessem

Spiral Dynamics ist wohl das erste, große, systemische und konzeptionelle System als auch eine komplexe Denkweise über all das, was das „große Ganze“ angeht. Holistische Perspektiven, die derzeit in Mode sind, stellen, was innovatives *Leadership*-Denken angeht, einen Mechanismus und eine Methodologie zur Verfügung, um gleichzeitig Makro- wie Mikroprobleme zu betrachten. Diese Perspektiven legen eine spezifische, praktische und nutzbare Technik des Wandels fest, die alle Variablen ausrichtet und innerhalb eines elegant entworfenen Organismus miteinander verbindet: Interessengruppen, Kulturen, Subkulturen und andere Interessen. Die Perspektive dieses Buchs integriert Technik, Geschäftssysteme und menschliche Dynamiken in einem nahtlosen interaktiven Prozess. Nichts, was auch nur irgendwie *Spiral Dynamics* ähnelt, kann in der anwendungsbezogenen Literatur, in Journalen, Bestseller-Büchern, akademischen Programmen oder Ratgebern gefunden werden. Es ist einzigartig. Darum fällt es vielen so schwer, das Ganze zu verstehen, denn wir sind darauf trainiert, uns nur auf die Teile zu konzentrieren. Wir sind daran gewöhnt, nach schnellen Lösungen Ausschau zu halten, Analysen einzelner Ursachen vorzunehmen und Mikro-Ansätze zu suchen.

Für mich sagt der Grund für die Existenz von *Spiral Dynamics*, wie in Kapitel 12 dieses Buchs beschrieben, alles aus. Was ich darüber hinaus sagen kann, soll einfach das Interesse wecken für die eindrucksvolle Arbeit, die Clare Graves und Don Beck in Amerika, Loraine Laubscher und Rica Viljoen in Südafrika, Said Dawlabani und Elza Maalouf als libanesischer Amerikaner, Teddy Larsen und Sergey Solonin als Europäer sowie die unzähligen anderen, die in diesem Buch erwähnt wurden, geleistet haben, um Individuen, Organisationen und ganzen Gesellschaften weltweit zu helfen.

Ich traf Don Beck in Südafrika in den frühen 90ern, nachdem ich sein außerordentliches Buch gelesen hatte, welches er zusammen mit

Graham Linscott verfasst hatte, nämlich *The Crucible: Forging South Africa's Future*. Ich rief unmittelbar Graham an, da ich zu der Zeit gerade im Land war, und fragte ihn: „Wer genau ist dieser Don Beck, kann ich ihn treffen?“ Mit gebührender Bescheidenheit wurde ich dann vor etwa zwei Jahrzehnten zur Geburtshelferin des ersten Buchs von Don Beck und Chris Cowan, das *Spiral Dynamics – Leadership, Werte und Wandel* hieß. Es war Teil unserer *Blackwell*-Serie über *Developmental Management*.

Es war kein Zufall, dass dieses bahnbrechende Werk das Resultat eines Meetings war, das Don und ich in Südafrika gehabt hatten, als dieses neue Land in den frühen 90ern geboren wurde. Dort, in Südafrika, hatte ich auch Rica Viljoen getroffen, und danach Lorraine Laubscher, und zwar im Rahmen eines Projekts zum *South African Management*. Es war das erste seiner Art, und es ist bis heute der einzige Versuch, die Rolle aufzudecken, die Afrika im Management spielen sollte. Zentral für unsere Arbeit waren *Spiral Dynamics* und die vielschichtigen kulturellen Meme, die diesem großen „Regenbogen“-Land zugrunde lagen. Warum aber war die *Spirale* für uns von so hohem Wert?

Bevor ich diese Frage beantworte, möchte ich einen Moment über Israel und Palästina sprechen, wo ich so viel Zeit meines Lebens verbracht habe und wo so viel bedeutende Arbeit, wie wir noch sehen werden, von Beck, Maalouf und Dawlabani geleistet wurde. Seit Jahrzehnten haben wir uns mit den Dynamiken der Ökonomie und der Unternehmenskultur in dieser Region der Welt herumgeschlagen, und zwar in einer Art und Weise, die nicht nur die organisatorischen und persönlichen Dynamiken berücksichtigt, sondern ebenso die umfassenden sozialen Prozesse. Die Einsichten, die hier durch die kulturellen Meme von Maalouf ermöglicht wurden, sind unglaublich wichtig. Wie sonst können wir den Genius eines Ortes und einer Gruppe erkennen, und zwar ungeachtet aller Irrungen und Wirrungen des palästinensisch-israelischen Weges, wenn wir all dies, einschließlich ihrer dynamischen Interaktion – im Guten wie im Schlechten –, nicht berücksichtigen?

Wenden wir uns nun den nordischen Ländern zu. Norwegen hat eine Schlüsselrolle in dem ins Stocken geratenen Friedensprozess

des „Mittleren Ostens“ gespielt. Da ich in Europa lebe (und obwohl Zimbabwe mein Geburtsort ist), so habe ich doch immer gefühlt, dass diese nordischen Länder evolutionäre Katalysatoren auf dem europäischen Kontinent sind, wenn sie sich nur den Anforderungen gewachsen zeigen. Tatsächlich verbrachte mein ehemaliger Co-Autor, Sudhanshu Palsule, viele Jahre damit zu, an einer Universität in Dänemark zu lehren, als wir unser Buch *Managing in Four Worlds* schrieben. Dadurch wurde ich in die dänischen oder „nördlichen“ Volkstraditionen sowie in die Volkshochschulen, die daraus entstanden, eingeführt. Unser Buch aus dieser Zeit, also Mitte der 90er, war stark davon beeinflusst, desgleichen von den Volkstraditionen des Ostens, Westens und Südens.

So kommen Amerika, Südafrika, Palästina und Israel, Dänemark und auch Russland zusammen, wohin mich meine jüngste Schreibreise für *Integral Advantage: Emerging Economies and Societies* geführt hat. Dort entdeckte ich die „Zweite Ordnung“ (Second Tier). Das war die höchste Weisheit dieses großen Landes, welches, wenn man so will, sowohl vom Kommunismus als auch vom Kapitalismus komplett umgangen wurde. Lasst mich zu meiner früheren Frage zurückkehren: Was ist so besonders an *Spiral Dynamics in der Praxis*?

Es ist eigentlich die Tatsache, dass es all diese Grenzen überwindet, vom Osten und Westen zum Norden und Süden. Was so tragisch an der meisten Literatur über *Leadership* heute ist, ist, dass der „Westen“, hauptsächlich Amerika, anführt, und der Rest folgt. Es ist, als würde Donald Trump die Welt anführen. Und doch gibt es auch, durch Beck und Graves und mit ihnen Laubscher und Viljoen, Maalouf und Dawlabani, Larson und Solonin das andere Amerika und jenen Ort, wo sich die ganze Welt trifft und nicht zu einer gestaltlosen Masse verschmilzt.

Und nun noch ein letztes Wort: Der Grund, warum wir vor etwa zwei Jahrzehnten erkannten, dass *Spiral Dynamics* das Herzstück unserer „*Developmental Management Blackwell*“-Serie ist, liegt darin, dass es gleichzeitig und interaktiv nicht nur die vier Richtungen des Globus anspricht, sondern auch den Einzelnen, die Organisation und jede einzelne Gesellschaft. Die Katastrophe der heutigen *Leadership*-Theorie und -Praxis liegt darin, dass sie von einer einzigen Größe ausgeht, die

heruntergebrochen und allem passend gemacht wurde, und dass der Einzelne in der Isolation seiner oder ihrer Gemeinschaft und Organisation „führen“ muss. Die Autoren dieses Buchs zeigen uns, dass es auch anders geht.

Ronnie Lessem, Mitgründer Trans4m, Frankreich,
und *Professor of Management, Da Vinci Institute* Südafrika

Vorwort

von Dr. Don Beck

„Probleme kann man niemals mit der gleichen Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“

ALBERT EINSTEIN

Wir leben in einer komplexen, seltsamen und gefährlichen Welt.

Warum können Israel und seine Nachbarn nach einem halben Jahrhundert internationaler Diplomatie und Friedensverhandlungen nicht miteinander Frieden schließen? Warum bringen einige afrikanische Länder weiterhin brutale politische Regierungen hervor, die ihre eigene Wirtschaft zerstören, ihre eigenen Bürger töten und ihre Frauen vergewaltigen? Warum ist Amerika so polarisiert, dass kollegiale Debatten wie ferne Erinnerungen aus einer früheren Zeit erscheinen? Wann begannen Amerika und seine engen Verbündeten in Nordeuropa, so unterschiedlich über globale Problemstellungen nachzudenken? Warum entwickelte es sich so?

Dies sind die Arten von Fragen, die wir beantworten müssen. Und wir werden die Antworten nicht finden, wenn wir nur die Oberfläche betrachten. Die Schlagzeilen von heute offenbaren nur die Symptome – aber nicht die Ursachen.

Jeder von uns verfügt über viele Arten und Weisen, Dinge zu betrachten – Linsen, die unsere Wahrnehmung von der Welt einfärben. Wir denken nicht auf dieselbe Art und Weise. Wir haben nicht alle dieselben Werte. Wir alle betrachten die Welt nicht durch dieselbe Linse. Dies ist es, was das 21. Jahrhundert so komplex und gefährlich macht. Es gibt jetzt auf diesem Planeten mehr als sechs Milliarden Menschen mit unterschiedlichen Weltsichten, die durch Migration, Luftfahrt und das Internet zu einem Ganzen vermischt werden. Die meisten von uns sind sich sicher, dass unsere Weltsicht und unsere Werte richtig sind. Wir schieben und drängeln und knurren und dro-

hen und tragen Schilder, die besagen: „Mein Weg oder kein Weg!“ Einige von uns töten sogar dafür.

Wie ist es dazu gekommen? Und wie können wir dieses Durcheinander hinter uns lassen? Wie können wir Systeme strukturieren, die fähig sind, die Komplexität unserer Vernetzung handzuhaben, während sie gleichzeitig den Menschen erlauben, sich natürlicher über die Stufen menschlicher Entwicklung zu bewegen?

Die Antwort darauf liegt in einer Suche, auf der ich 40 Jahre lang war:

Was ist der Universelle Mastercode, der zu erklären vermag, wie sich die Menschen entwickelt haben?

Und wie informiert dieser Mastercode der Menschheit darüber, was wir als Nächsten tun müssen, um uns weiterhin positiv zu entwickeln?

Ich bin ein Optimist. Ich glaube an die Kraft der Menschheit zur Erneuerung. Als ich ein kleines Kind war, sang mir meine Mutter stets das Staatslied von Oklahoma vor, „*There’s a bright, golden haze on the meadow*“, gefolgt vom Refrain, „*Oh, what a beautiful morning ...*“. Es machte nichts, dass Purcell, Oklahoma, mitten in der „Tornado-Gasse“ lag und wir in der beständigen Gefahr lebten, alles zu verlieren, sobald aus dem Südwesten dunkle Wolken aufzogen. Ich war ein Kind aus dem Lande des „goldenen Nebels“. Ich wusste, alles war gut.

Mehr jedoch als ein intuitives Gefühl bestätigt doch die menschliche Geschichte die Gültigkeit einer optimistischen Perspektive. Unsere Geschichte ist stets die der Erneuerung, in der wir uns immer und immer wieder an neue Herausforderungen heranwagen und neue Lebens- und Denkweisen hervorbringen, um diese Herausforderungen zu bewältigen.

Als junger Professor suchte ich nach dem Rosettastein¹ für die menschliche Entwicklung. Ich verbrachte 20 Jahre damit, mich in das Beste und Neueste zu stürzen, was die Psychologie zu bieten hatte. Ich

1 Der Rosettastein, jene Tafel, die von der Armee Napoleons gefunden wurde, half, die ägyptischen Schriften zu entschlüsseln, indem er Übersetzungen der Hieroglyphen ins Griechische bot.

war auf dem besten Weg, als Experte für Konfliktlösungen anerkannt zu werden. Ich wusste, dass Konfliktlösungen tief in der menschlichen Psyche verborgen lagen, viel tiefer, als die meisten von uns es erklären konnten. Ich wusste auch, dass, wenn wir nur die menschliche Entwicklung verstehen würden – und zwar nicht nur *wie* wir uns verändern, sondern auch *warum* –, wir vielleicht auch erfolgreich jegliches menschliche Dilemma überwinden können würden.

Als ich 1974 dann Dr. Clare Graves' Artikel über menschliche Entwicklung in *The Futurist*² las, fand ich, wonach ich gesucht hatte – eine akribisch recherchierte Erklärung, warum sich Menschen entwickeln und wie genau dies geschieht. Entwicklung und Emergenz sind kein singuläres Ereignis. Sie sind ein niemals endender Prozess. Wir sind stets Teil eines Prozesses, mehr zu werden als das, was wir waren und noch nicht sind, was wir sein werden.

Graves, ein emeritierter Professor für Psychologie am *Union College New York*, hatte Jahrzehnte damit verbracht, diesen Prozess zu entschlüsseln – ein Forschungsthema nach dem anderen –, bis Zehntausende von individuellen Fällen ein Muster der menschlichen Entwicklung offenbarten. Der Name, den er seiner Entdeckung verlieh, war so präzise wie seine Datensammlung. Graves nannte seine Entdeckung „das emergente, zyklische Doppel-Helix-Modell des erwachsenen bio-psycho-sozialen Verhaltens“. Das ist ein großer Titel, aber genau darum geht es.

Wenn wir Herausforderungen gegenüberstehen, die wir nicht auf unserer gegenwärtigen Seins-Ebene lösen können, machen wir einen Sprung zu einem neuen, höheren System, und zwar in biologischer, psychologischer, sozialer und spiritueller Hinsicht. Später wurde diese Theorie als *Spiral Dynamics* bekannt.

Das alte System verschwindet indes nicht. Es bleibt ein Teil von uns und ist stets verfügbar, wenn wir es benötigen. Offenbar verfügen wir über einen machtvollen und dynamischen Geist. Er erneuert sich selbst in Reaktion auf die *Lebensbedingungen*, und zwar auf zügige Art und Weise. Während die menschlichen Gene ihre Zeit benötigen,

2 Graves, C. W. (1974) *Human Nature Prepares for a Momentous Leap*. *The Futurist*, April.
Unterschiedliche Autoren beziehen sich auf diesen Artikel in diesem Buch. In den folgenden Texten werden wir uns auf diesen Artikel als den Artikel von Graves (1974) beziehen.

um Wandel hervorzubringen, können neue Codes der evolutionären Spirale sprichwörtlich über Nacht auftauchen.

Was Graves' Forschung zeigte, war eine Erklärung dafür, wie sich Menschen entwickeln. Er unterschied acht Stufen und vermutete, dass weitere Stufen folgen werden. Sechs von ihnen machen die Codes erster Ordnung (*First Tier*) aus und schließen die organisatorischen Strukturen ein, mit denen wir vertraut sind, wie etwa Stämme, Reiche, Heilige Orden, strategischer Kapitalismus. Dies sind die Systeme, die heute miteinander um die Vorherrschaft kämpfen, wobei jedes von der Richtigkeit seiner Werte überzeugt ist. Die Zukunft liegt jedoch in dem, was Graves als den großen Sprung hin zu einem System zweiter Ordnung verstand. Seine Forschung fand einige Individuen, die über eine neue Weltsicht verfügten, die darin bestand, die Codes der ersten Ordnung zu umfassen. Diese Individuen verstanden, dass wir, um uns jetzt weiterzuentwickeln, jeder Emergenz-Ebene Rechnung tragen müssen, indem wir ihnen gesunde Übergänge durch die Codes ermöglichen. Und die Antwort dafür, wie dies zu tun sei, lag in einer neuen Denkweise.

Die Menschheit befindet sich in einem Zustand kontinuierlicher Bewegung. Wir werden durch den Code der Spirale geformt. Kurz gesagt, wir können unsere eigene Psychologie verändern. Das Gehirn kann sich neu vernetzen. Die Gesellschaft ist nicht statisch. Die Probleme von heute sind die Lösungen von morgen. Evaluierung und Revolution sind Teile unserer Zukunft. Wir befinden uns auf immerwährenden Wanderungen des Geistes. Viele glauben, dass wir uns jetzt gerade in einer folgenreichen Transformation befinden, an einem großen Wendepunkt, an einem historischen Umbruch. Ein neues Denkmuster beginnt sich weltweit wie auch in den unterschiedlichen Bereichen menschlicher Tätigkeit zu zeigen. Graves sagte voraus (in Roemicher 2002, S. 125): „Zum gegenwärtigen Zeitpunkt versucht unsere Gesellschaft, die schwierigste, gleichzeitig aber auch aufregendste Wandlung durchzumachen, der die Menschheit bislang gegenüberstand. Es ist nicht nur eine Veränderung zu einer neuen Existenzebene, sondern auch der Beginn eines neuen Satzes in der Sinfonie der menschlichen Identität.“

Darum geht es in diesem Buch. Es handelt von dem Universellen *Mastercode*, also jenem verborgenen Code, der alle vergangenen und zukünftigen Codes enthält. Diesen *Mastercode* zu verstehen wird uns nicht nur helfen, die heutigen Herausforderungen zu bewältigen, sondern uns viel weiterbringen, als wir es uns je hätten vorstellen können. Und wir *müssen* diesen Code verstehen. Nicht nur deshalb, weil sich unter uns Leute mit der Mentalität von Attila dem Hunnen befinden, die Nuklearwaffen als ein Mittel zum Errichten ihres persönlichen Reiches betrachten, sondern auch weil wir über biochemische und medizinische Technologien verfügen, die unsere Vorstellungen darüber herausfordern, was es bedeutet, Mensch zu sein. Wir müssen uns mit beiden Extremen auseinandersetzen und es gut machen.

Aber es kann bewerkstelligt werden. Ich habe Graves' Forschung 40 Jahre lang im Einsatz erprobt und ich habe sowohl die Forschung als auch die praktischen Anwendungen dieses Wissensfundus erweitert. Ich habe mich selbst in jeden Code mit eingebracht. Ich habe praktische Wege gefunden, das zu erschaffen, was ich die Macht des „Dreifachen Gewinns“ nenne – du gewinnst, ich gewinne, der Planet gewinnt. Das Buch dreht sich um diese Reise, den *Mastercode* der Menschheit zu finden.

Mit diesem Buch hoffe ich auch, neue Einsichten und Wege dafür vorzustellen, gesellschaftliche, unternehmerische und politische *Leader* herauszufordern, Dinge einmal anders anzugehen. Zu diesem gibt es eine begleitende Website mit dem Namen www.spiraldynamics-global.com, wo eine Vielzahl von Artikeln, Blogs, Zeitungsausschnitten, akademischen Thesen und weiteren Anwendungen von *Spiral Dynamics* gefunden werden kann. Dieser Wissensfundus wird sich über die Zeit entwickeln und vertiefen.

Ich weise behutsam darauf hin, dass viele unserer gewöhnlichen konstruktiven Dialoge und Arten und Weisen von *Leadership* begrenzt sind, wenn wir komplexen, verzwickten und systemischen Problemen gegenüberstehen, bei denen das Risiko der Polarisierung unmittelbar gegeben ist. Hier fordere ich die *Leader* dazu auf, nachhaltige Kulturen zu errichten, in denen eine überzeugende Vision entwickelt, verbreitet und stets erneuert werden kann, sowie einen transzendenten Sinn und eine Reihe von übergeordneten Zielen zu erschaffen, um gemeinsam eine komplexe Kultur zu formen.

Mit den Worten von Ken Wilber: „*Spiral Dynamics* ist eine der ersten derzeit verfügbaren integralen Psychologien, und so wie sie von Don Beck präsentiert wird, möchte ich ihr meine höchste Empfehlung aussprechen. *Spiral Dynamics* hat tiefgreifende Implikationen für Unternehmen, Politik, Erziehung und Medizin und gibt dem Einzelnen die Werkzeuge an die Hand, um diese revolutionären Ideen im eigenen Bereich unmittelbar anzuwenden. Verpass es nicht!“

Meine Hoffnung ist es, dass ich durch mein Lebenswerk und dieses Buch ein Vermächtnis von wertsteigernden sozialen Systemen und funktionalen geopolitischen Sphären zurücklassen kann, während gleichermaßen individuelle Führungskräfte inspiriert werden, gemeinsam eine Zukunft zu erschaffen, die wir uns alle wünschen.

Einleitung – Die Beschaffenheit dieses Buchs

Spiral Dynamics in der Praxis: Die Suche nach dem Mastercode – Eine Einführung

Über das Buch

Dieses Buch über *Spiral Dynamics* entsteht im Herbst von Don Beck's Leben. Die Geschichten, die hier erzählt werden, hat er erlebt. Die meisten der Interventionen, die hier beschrieben werden, hat er unterstützt. Seine Erinnerung reicht bis zum Zweiten Weltkrieg zurück. Selbst heute noch verfolgt er auf jeder möglichen TV- und Radio-station internationale Nachrichten und nimmt aktiv seine Pflichten als Bürger dieses Landes und Mitglied der menschlichen Rasse wahr. Dieses Buch wurde von Beck und Freunden und Kollegen aus Russland, Amerika, Dänemark und Südafrika zusammengestellt. Es handelt sich hier um die Älteren der *Spiral-Community*, und doch waren auch *Millennials* (d.h. die dritte und vierte Graves'sche Generation) daran beteiligt. Es ist unmöglich, einen vollständigen Bericht über die unzähligen Interventionen, Beratungen und Strategien abzuliefern, für die Beck verantwortlich zeichnete. Es ging daher eher darum, gehaltvolle Erzählungen zu präsentieren, die etwas in dem Leser auslösen und durch die er sich womöglich bewegt fühlt, aus der Welt einen besseren Ort zu machen.

Die Theorie, die hier beschrieben wird, kreist um die komplexen Probleme, wie Individuen, Gruppen und Gesellschaften mit sich verändernden *Lebensbedingungen* umgehen. Systeme in Menschen, Organisationen und Gesellschaften helfen uns, die Anpassungsfähigkeit von sich verändernden Umweltbedingungen zu verstehen. Diese Bedingungen in der Umwelt umfassen folgende Aspekte:

- Weltsicht: Mitteilungs- und Mustererkennung.
- Komplexitätsgrad: Existierende und sich entwickelnde Codes des Denkens.
- Befehl und Kontrolle: die dazugehörige Flexibilität.
- Organisationsprinzipien: die Intensität der Bedingung.
- Implikationen erwägen: die Sicht auf und die Implikationen des Zeitstrahls der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft sowie die Sicht darauf.
- Potenzial: die Funktionalität oder Gesundheit des Systems.

Der Sinn dieses Buchs

Der Sinn dieses Buchs liegt nicht darin, ein tiefgehendes akademisches oder theoretisches Wissen der Schlüsselkonzepte und Konstrukte zu vermitteln. Obwohl wir uns ein wenig der Geschichte und der Entwicklung der Theorie und ihrer Merkmale zuwenden, bietet dieses Buch vor allem Beschreibungen der Anwendungen von *Spiral Dynamics* in unterschiedlichen geopolitischen Umgebungen industrieller und organisatorischer Bereiche.

Die Vielfalt und der Reichtum der Fälle, das ethnographische Verständnis unterschiedlicher Nationen und Gruppierungen innerhalb von Nationen, die Tiefe des akademischen Fundaments und die praktische Arbeit, die Beck (alleine sowie auch mit anderen) in mehr als 50 Jahren geleitet hat, können schwerlich in einem Buch wie diesem hier zusammengefasst werden. Hinzu kommt all die außerordentliche Arbeit, die einige von Becks Studenten und Mitarbeiter geleistet haben und die, aus einer *Spiral-Dynamics*-Perspektive, einen umfangreichen Wissensfundus erzeugt haben. Beck hat sich ganz besonders gewünscht, dass sich dieses Buch wie ein Potpourri von Weisheitsperlen und wichtigen Teilen seiner Arbeit anfühlt, inklusive besonderer Meilensteine, die erreicht wurden.

Das Buch zielt darauf ab, *Leadern* in Organisationen und dem öffentlichen Bereich zu helfen, und zwar konkret:

- Wie man die kulturellen DNA-Codes von sozialen Systemen erkennt, identifiziert und definiert und wie man versteht, welche Funktionen diese Codes ausüben.

- Wie alles beeinflusst wird, sobald sich Kern-Wertesysteme in der kulturellen DNA einer Organisation oder Gruppe verändern.
- Wie man unterschiedliche Arten von Organisationen gestaltet, seien es kommerzielle, wie z. B. Banken oder Minen, erzieherische, religiöse/spirituelle oder sportliche Organisationen und Hochleistungsteams, militärische Systeme und unternehmerische und Dienstleistungsorganisationen wie Fluglinien und Kliniken.
- Wie man die zugrunde liegenden Prozesse, Prinzipien und Werkzeuge des natürlichen Designs anwendet, um die alten, starren und die von oben nach unten organisierten *Leadership*- und Management-Modelle zu transzendieren.
- Wie man Ansätze in Bezug auf *Leadership*, Organisationstheorie und Kultur synthetisiert.
- Wie man über Holismus hinauswächst und spezifisch funktionale Designs entwickelt, die über die Fähigkeit verfügen, sich selbst mit der Zeit und mit neu auftauchenden Problemen zu verändern.

Wir versuchten, nicht nochmal die Arbeit darzustellen, die schon früher publiziert wurde. Stattdessen präsentieren wir eine vielseitige Sammlung von Schriften und Lehren von *Spiral Dynamics*, wie sie von Don Edward Beck gelehrt und interpretiert und von Clare W. Graves konzeptualisiert wurden, und zwar als ein Potpourri von theoretischen, praktischen und unternehmerischen Anwendungen. Der Leser soll hier daran erinnert werden, was Graves vor einigen Jahrzehnten einmal sagte, dass, wenn man die Struktur und die Implikationen dieser Theorie gut versteht, man nahezu alles versteht. Die Essenz dieser kraftvollen Theorie, Methodologie und Anwendung mag erklären, warum die unterschiedlichen Teile und Kapitel so unterschiedlich und abweichend erscheinen mögen, während sie sich tatsächlich um dasselbe Phänomen drehen. Dies ist der *Mastercode* der Menschheit, wie ihn Dr. Don Edward Beck bezeichnet hat.

Das Œuvre ist mehr als das Buch, welches Sie nun lesen. Tatsächlich handelt das Buch nur von der historischen Entwicklung, also den theoretischen Bausteinen, die wir benötigen, um die Konzepte, mit denen wir es zu tun haben, zu verstehen, sowie einigen unterschied-

lichen Anwendungen. Dies Buch ist lediglich die physische Manifestation eines ganzen Schatzes von Fällen, Artikeln, Blogs, Fallstudien und Quellen, die in einem unterstützenden technischen Netzwerk verfügbar sind und das so viel mehr bereitstellt als einfach ein weiteres theoretisches Buch. Die Absicht lag vielmehr erstens darin, das Lebenswerk von Dr. Don Beck zu teilen, und zweitens, die komplexe und doch integrale Natur des Phänomens zu illustrieren. Zuletzt soll auch eine Quelle der Einsicht erschlossen werden sowie der gelernten Lektionen und Anwendungen in unterschiedlichen Bereichen, von Nord bis Süd, von Ost bis West, von der Politik bis zum Sport, und sogar in der Kunst. Die folgenden Kriterien wurden angewandt, um auszuwählen, was in dem Buch erwähnt werden und was Teil der korrespondierenden Website sein sollte:

- Das Fundament im ursprünglichen Graves'schen Denken.
- Der einzigartige Beitrag, den Beck diesem Studienbereich hinzufügte.
- Die Hervorhebung der einzigartigen Integration unterstützender Theorien, die Beck bietet.
- Die Anwendungen, die den Test der Zeit in Bezug auf das Folgende bestanden haben:
 - Nachhaltigkeit
 - Plausibilität
 - Übertragbarkeit
 - akademische Tiefe
 - puristische Anwendung der theoretischen Grundlagen von Graves und Beck

Der Sinn dieses Buchs ist seiner Natur nach ein integraler. Es finden sich ein paar Kapitel mit tiefgehenden theoretischen Untermauerungen, die von Fachleuten geprüft und mit der notwendigen akademischen Strenge aus einer konstruktivistisch-ontologischen und interpretativ-epistemologischen Perspektive präsentiert wurden.

Andere Kapitel konzentrieren sich auf die Anwendungen von *Spiral Dynamics*. In ihnen werden praktische Hinweise gegeben, wie man mit realen, systematischen und unterschiedlichen Problemen

umgehen kann. Die Studien variieren von der Ebene des Individuums über die Ebene der Gruppe hin zur organisatorischen und geopolitischen Ebene. Aufgenommen wurde sogar ein Artikel, in dem Beck als „Seelenklempner“ beschrieben wird, der Länder heilt.

Am Wichtigsten ist jedoch die Betonung der Führungspersonen, sowohl im privaten als auch im öffentlichen Bereich. Die Lösungen und Entscheidungen, die bislang gefunden und gefällt wurden, haben die Probleme erzeugt, denen wir als Menschheit heute gegenüberstehen. Wir brauchen dringend ein komplexeres, systematisches, integrales und funktionales Denken, um sicherzustellen, dass die Zukunft unterschiedliche Bedingungen für unsere Kinder und Kindeskiner bereithält. In diesem Buch werden *Leader* aus allen Bereichen aufgefordert, nicht notwendigerweise ihre Weltsicht zu ändern, als vielmehr ganz bewusst andere Fragen zu stellen, die andere Ergebnisse zeitigen werden, da nämlich das, was wir heute tun, morgen bedeutende und eskalierende Nebeneffekte hervorbringen wird. Die Welt braucht dringend *Leader*, die über die Fähigkeit verfügen, die unterschiedlichen Gaben, die durch die Vielfalt des Denkens hervorgebracht werden – wie mithilfe von *Spiral Dynamics* beschrieben –, durch ein funktionales Denken und einen integrierenden Prozess zu verflechten, sodass sich simultan wertsteigernde Fähigkeiten synergetisch zum Nutzen aller Sozialsysteme und der Menschheit als Ganzes manifestieren können.

Die angewandte Methodologie

Die Methodologie, der hier während der Phase zur Datensammlung dieses Buchs gefolgt wurde, schließt eine Inhaltsanalyse der bereitgestellten Daten, die von Beck und seinen engen Kollegen präsentiert wurde, ein. Diese Daten umfassen Kursmaterial, über die Jahre publizierte Artikel, unterschiedliche Kurse, die entwickelt und angewandt wurden, Feldnotizen, Akkreditierungshandbücher sowie analoge und elektronische Briefe, die sie von unterschiedlichen politischen Führungspersonen, Mitarbeitern und Teilnehmern von Interventionen erhalten haben. Eine Vielzahl von Audio- und Videoaufzeichnungen wurde transkribiert und analysiert. Dies schließt Originalsendungen aus Fernsehen und Radio mit ein, in denen Beck auftrat. Des Weiteren wurden die Literatur und die akademischen Quellen geprüft, welche

die Entwicklung von *Spiral Dynamics* als Studienfeld beeinflusst haben. Das gilt auch für Doktorarbeiten, welche die Theorie entweder aus einer praktischen Position oder aus einer akademischen Perspektive anwandten. Eine große Anzahl von Büchern über Management, *Leadership*, systemisches Denken, Politik, Ökonomie und Kultur war Teil der Literatursichtung. Die Referenzliste, die am Ende des Buchs präsentiert wird, verweist auf diese Quellen. Feldnotizen wurden von Thomas Q. Johns über einen Zeitraum von 18 Monaten aufgezeichnet. Diese Feldnotizen bestanden aus analysierten Daten und gewonnenen Einsichten, die in den Text integriert wurden. Niki McCuiston leitete drei tiefgehende Interviews, die aufgezeichnet und übertragen wurden. Sie produzierte auch eine TV-Show, die auf dem *McCuiston-Network* ausgestrahlt wurde. Dr. Rica Viljoen hat 36 tiefgehende Interviews geführt, die über eine Periode von 18 Tagen von Johns per Video und Audio aufgezeichnet wurden. Auch diese Interviews wurden übertragen. Die Methodologie, der gefolgt wurde, um die Kapitel im Buch zu präsentieren, ist eine Mischung aus Lebensgeschichte – wie beschrieben bei Plummer (2001) – und grundlegender Theorie – wie beschrieben von Charmaz (2008) und Viljoen (2017). Die Ergebnisse dieser Untersuchung werden in Form eines Teppichs aus Geschichten, Metaphern, Fallstudien, akademischen Texten, Lebensgeschichten, Theorien und Anwendungen präsentiert. Entsprechend der Unterschiedlichkeit der Autoren, wie auch der sich unterscheidenden Ontologien und Epistemologien, sind einige Teile in der ersten und andere in der dritten Person geschrieben. Die akademischen Kapitel in diesem Buch wurden von Fachleuten gegengeprüft.

Die Struktur des Buchs

Dieses Buch ist in drei Teile unterteilt. Jeder Teil wird unten beschrieben. Entsprechend ihrer systemischen, integralen und symbiotischen Beziehung können die einzelnen Kapitel der Teile sogar anderen Teilen zugeordnet werden. Die unterschiedlichen Teile mögen eine unterschiedliche Anmutung haben. Man muss sich vergegenwärtigen, dass das Buch von unterschiedlichen Autoren mit unterschiedlichen Wertesystemen in der Spirale verfasst wurde. Aus diesem Grund wird es Teile geben, auf die sich der Leser leichter beziehen kann, während

andere Teile fremdartiger oder sogar kompliziert erscheinen mögen. Bevor der eigentliche Text beginnt, wurde eine Reihe von Grafiken und Bildern beigefügt, die es dem Leser vereinfachen sollen, die Sachargumente im Rest des Buchs zu verstehen.

Teil 1 des Buchs legt die Grundlagen für die theoretische Entwicklung dessen, was wir heute *Spiral Dynamics* nennen. Kapitel 2 beschreibt den Hintergrund und die Geschichte von Clare Graves, des Architekten dessen, was damals als die existenzielle Stufenleiter bezeichnet wurde. Die Geschichte von Beck beginnt, als die Geschichte von Graves langsam verblasst. Obwohl sie mehr als ein Jahrzehnt miteinander verbracht haben und es durchaus bekannt ist, dass Beck Graves um mindestens weitere zehn Jahre seiner Zeit gebeten hatte, ermöglichte die symbiotische Synthese dieser beiden Geister die Integration von psychologischen, soziologischen, politischen, ökonomischen und biologischen Konstrukten für ein tiefes Verständnis der untersuchten Phänomene. Daraus resultierte eine Metatheorie, die in vielen Studienbereichen angewandt werden kann. Solch eine integrale Sichtweise und ein solcher multidisziplinärer Ansatz für Erwachsenenverhalten waren in der Tat progressiv und in den veröffentlichten akademischen Texten der späten 60er Jahre unbekannt.

Das dritte Kapitel handelt von den Konzepten, die Beck dem Wissensfundus beisteuerte. Seine Doktorarbeit, die sich um die Verhinderung eines Bürgerkriegs in Amerika drehte, seine Handhabung der Studentenaufstände auf der Höhe der politischen Rassenkonflikte in Amerika während der 60er und seine Konfliktlösungsfertigkeiten, die zu einer wahren Kunstform wurden, erweiterten die Anwendungen der ursprünglichen Schriften und Publikationen von Clare Graves. Es gab Probleme, die zu lösen fast unmöglich schien, wie etwa die Apartheid in Südafrika und deren sozial-politisch-ökonomischen Dynamiken. Konzepte wie der Universelle Mastercode und die EINIGE-Regel werden konzeptualisiert. In Kapitel 4 wird das Argument derart erweitert, dass es natürliches Design³ erfordert sowie das Konzept von „Gleichungen und nicht Lösungen“, um harte soziale Probleme neu anzugehen.

3 Natürliches Design ist ein Ansatz der Psychologie und Biologie, der besagt, dass sich Begriffe wie „Motivation“, „Emotion“ usw. nicht auf Erklärungen von Dingen reduzieren lassen, sondern sich auf Beschreibungen von Mustern beziehen, zu denen diese Dinge gehören. In Kapitel 4 wird genauer auf das Konzept vom natürlichen Design eingegangen, A. d. Ü.

In **Teil 2** dieses Buchs werden länderspezifische und geopolitische Geschichten vorgestellt, in denen Beck beim Versuch, die Gesellschaft zu heilen, persönlich involviert war. Kapitel 5 handelt von dem südafrikanischen Fall. Dies war eine Angelegenheit, bei der eine weiße Minderheitengruppe durch das umstrittene Apartheid-Regime eine ökonomische, politische und soziale Machtposition über die Mehrheit der unterdrückten Bürger innehatte. Beck hielt sein Versprechen, dass er Graves gegeben hatte, nämlich das einzige Land in der Welt zu besuchen, von dem sie annahm, dass dort all die unterschiedlichen Wertesysteme, wie sie in *Spiral Dynamics* beschrieben wurden, auf natürliche Art und Weise in demselben Sozialsystem auftauchten. Um den Bürgerkrieg zu verhindern, besuchte Beck das verzweifelte Land, das sich an der Schwelle zum Krieg befunden hatte, ganze 63 Mal. Die vollständige Geschichte wurde in *The Crucible* beschrieben. Hier werden Höhepunkte und Erzählungen skizziert, die bislang noch nicht veröffentlicht worden sind. Beck konnte damals nicht ahnen, dass die Angelegenheit in Südafrika zu seiner eigenen Feuerprobe⁴ werden sollte. Dies war sein Feldversuch, um auf einer nationalen und geopolitischen Ebene einzugreifen, um Frieden, Fortschritt und Inklusivität zu vermitteln.

In Kapitel 6 wird die Geschichte von Palästina erzählt, verfasst von Elza Maalouf und ursprünglich in *Emerge!* publiziert. In diesem Kapitel beschreibt Maalouf meisterhaft die herausfordernde Situation zwischen Israel und Palästina und teilt persönliche Erfahrungen, die sie und Beck in dieser konfliktreichen Zone der Welt erlebt haben.

Dänemark ist ein offensichtliches und repräsentatives Beispiel für eine postmoderne Gesellschaft mit einem typischen GRÜNEN Schwerkraftzentrum. Dasselbe gilt für die anderen vier nordischen Länder (Schweden, Norwegen, Finnland und Island). Kapitel 7 präsentiert eine eingehende Analyse und Diskussion dessen, was diese Länder aus der Perspektive von *Spiral Dynamics* so erfolgreich gemacht hat. Dieses Kapitel fokussiert sich auch auf die frühen Kennzeichen eines Bewusstseins zweiter Ordnung, wie man es von einem Land erwarten sollte, das bekanntermaßen die meisten Qualitäten des GRÜNEN Memos entwickelt hat und als solches daher bereit sein sollte

4 *Crucible* = Feuerprobe, Schmelztiigel, A. d. Ü.

für das, was Graves in seinem Artikel von 1974 den „bedeutsamen Sprung“ genannte hatte. Nur die Zeit wird zeigen, ob die nordischen Länder über die notwendigen anpassungsfähigen Tendenzen verfügen – oder sie entwickeln werden –, um den nächsten Sprung auf der Spirale zu machen.

In **Teil 3** verlagert sich der Schwerpunkt auf die Industrie und eine besondere Feldperspektive. Kapitel 8 fährt damit fort, sich mit der Industrie zu beschäftigen, enthält aber einen Text, der von Said Dawlabali geschrieben wurde. Dieser wurde ursprünglich in seinem Buch *MEMEconomics* veröffentlicht. In diesem Kapitel behauptet er, dass die gegenwärtigen ökonomischen Strukturen nicht zwangsläufig die heutigen Probleme thematisieren. Hier wird die Forderung nach *Leadership* laut, um Organisationen zweiter Ordnung zu schaffen. Dies sind Unternehmen, die mit den Komplexitäten und Herausforderungen der heutigen Wirklichkeiten tatsächlich umgehen können. Ein neuer Ansatz für die Ökonomie ist dabei entscheidend.

Ein paar kurze Geschichten und Fälle werden in Kapitel 9 beschrieben, die Szenarien offenlegen, wie *Spiral Dynamics* lebendig umgesetzt werden kann: Wie *Spiral Dynamics* die Kunst inspiriert, wie es sich in den religiösen Bereichen manifestiert, welchen Wert es Sportmannschaften geben kann und wie Städte ohne unzumutbare Bemühungen gesäubert werden können. Der Sinn dieses Abschnitts ist es, den Leser darin zu unterstützen, praktische Anwendungen für *Spiral Dynamics* zu erkennen. Außerdem betonen die Geschichten und Fälle die Übertragbarkeit, die Modifizierbarkeit und die Anwendbarkeit eines integralen Ansatzes von *Spiral Dynamics*.

Für Geschäftsführer und Fachleute für Organisationsentwicklung wird in Kapitel 10 eine Fallstudie präsentiert. Diese Studien handeln von kultureller Integration, welche die Wirtschaftsführer bei Unternehmenszusammenführungen und -übernahmen im Hinblick auf Wachstumsstrategien sowie organisatorische Transformation herausfordert. Die Anwendung von *Spiral Dynamics* wird in einem konkreten Fall in Tansania (Ost-Afrika) vorgestellt. Dem folgt eine Fallbeschreibung aus Ghana (West-Afrika), die zeigt, wie eine schauspielerische Aufstellung nachhaltig durch Methodologien der Organisationsentwicklung wie Open-Space-Technologie, verständnisvolle Befragungen, *World Café* und Theater umgesetzt werden kann. Des

Weiteren werden australische und chinesische Fallstudien präsentiert. Wirtschaftsführer werden hier eingeladen, die Sprache von *Spiral Dynamics* zu erlernen, da offene Organisationen zu schaffen notwendig sein wird, um nachhaltige Unternehmen in zukünftige Arbeitswirklichkeiten zu führen.

In **Teil 4** wird *Spiral Dynamics PLUS* vorgestellt. Beck erkannte, dass, um GELB zu sein, es erforderlich ist, dass der *Leader* funktionelle, systemische und integrale Entscheidungen fällen kann. Entsprechende Methodologien und Technologien werden hier integriert. Die Arbeit von Ichak Adizes wird im ersten Abschnitt von Kapitel 11 betrachtet. Des Weiteren wird der *Werte-Assimilations-Kontrast-Effekt* (YACE) im zweiten Abschnitt diskutiert. Der Gebrauch von *Vital-Signs-Monitoren* (VSMs) wird vorgestellt. Carkhuffs *Sieben Fähigkeiten*, um mit Konflikten umzugehen, werden besprochen. Werte-Inszenierung, Werte-Management und Werte-Kreise werden in diesem zweiten Abschnitt diskutiert. Dieses Kapitel ist einzigartig in der Art und Weise, wie Beck Lösungen für böartige, systemische und soziale Probleme mitteilt. Sieben Design-Funktionen von Entscheidungsfindung werden vorgestellt, wie auch die Bedeutung von Sprachfunktionen wie Indexierung [= Verschlagwortung], Getrennt- und Zusammenschreibung.

Einsichten, die auf jahrelangen Erfahrungen als *Spiral-Dynamics*-Fachmann beruhen, werden im abschließenden Teil des Buchs präsentiert. Hier, in Kapitel 12 von **Teil 5**, sprechen Beck und andere Autoren über die Herausforderungen für die Menschheit, die Bedeutung einer offenen Welt, in der all die unterschiedlichen Standpunkte zusammenfinden, wie auch über eine Erweiterung der integralen Metatheorie und anderer diesbezüglicher Disziplinen.

Dem folgt eine Zusammenstellung von unterschiedlichen Büchern, Artikeln, Blogs und Websites, die sich alle auf die Art und Weise konzentrieren, wie Beck *Spiral Dynamics* interpretiert. Auch werden Links zu anderen Publikationen aufgelistet und Ähnlichkeiten wie auch Unterschiede im Hinblick auf Philosophie und Interpretationen hervorgehoben. Zuletzt werden akademische Arbeiten und Dissertationen vorgestellt, welche die Theorie aus unterschiedlichen Perspektiven über einen Zeitraum von mehr als 40 Jahren zum Thema hatten. Die akademischen Bemühungen reißen auch heute nicht ab, wo *Spiral Dynamics* in den Lehrplan unterschiedlicher Universitäten

integriert wurde und die Suche nach praxisnahen Anwendungen fortgeführt wird.

Wer wird das Buch wertvoll finden?

Für den Einsteiger, der *Spiral Dynamics* bislang nicht kennt, wird es sinnvoll sein, zunächst die Klassiker *Spiral Dynamics*⁵ oder sogar *The Crucible*⁶ zu lesen. Die Grafiken am Anfang des Buchs können zudem helfen, die Komplexität dieses Ansatzes zu verstehen. Für den erfahrenen Anwender von *Spiral Dynamics* oder den Wirtschaftsführer kann das Kaleidoskop unterschiedlicher Anwendungen die weiten und umfassenden Anwendungsbereiche der Theorie von *Spiral Dynamics* unterstreichen.

In vielerlei Hinsicht kann *Spiral Dynamics* als der Heilige Gral betrachtet werden. Einige streben nach einfachen und schnellen Lösungen für systemische Probleme. Dies ist eine Fantasie, die niemals nachhaltige Resultate hervorbringen wird. Je mehr man von der Theorie versteht, desto mehr wird man von der Tiefe der Anwendungen und der Verwertbarkeit beeindruckt sein. Die Theorie ist vielschichtig. Gerade dann, wenn man denkt, man verstehe eine Perspektive dieses Ansatzes, erscheint eine neue Facette. Wie es auch bei Graves und Beck der Fall war, kann das Verfolgen dieses Ansatzes zu einer lebenslangen Suche nach dem Universellen *Mastercode* werden. Er eröffnet dem akademischen Leser wie auch dem Fachmann für Organisationsentwicklung tiefe Einsichten.

Am Ende jeder Vorlesung, die Beck gehalten hatte, bat er die Klasse, *Humpty Dumpty* mit ihm zu rezitieren. Beck ist auch der stolze Eigentümer von mehr als 80 *Humpty Dumpties* aus der ganzen Welt. Lasst uns also beginnen, wie es Beck immer getan hat:

Humpty Dumpty saß auf einer Mauer

Humpty Dumpty fiel tief hinunter

Alle Pferde des Königs und dessen Mannen

Konnten Humpty nicht mehr zusammensetzen...

5 Beck and Cowan (2007)

6 Beck and Linscott (1991)