



DON EDWARD BECK  
TEDDY HEBO LARSEN  
SERGEY SOLOVIN  
RICA CORNELIA VILJOEN  
THOMAS Q JOHNS

# **SPIRAL DYNAMICS** IN DER PRAXIS

Der Mastercode  
der Menschheit



All Rights Reserved. Authorised translation from the English language edition published by John Wiley & Sons Limited. Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with Kamphausen Media GmbH and is not the responsibility of John Wiley & Sons Limited. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyright holder, John Wiley & Sons Limited.

Originalausgabe:

Prof. Don Beck PhD, Teddy Hebo Larsen, Sergey Solonin, Dr. Rica Viljoen, DBL, Thomas Q. Johns *Spiral Dynamics in Action, Humanity's Master Code* published by John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom, 2018

Don Edward Beck /  
Teddy Hebo Larsen / Sergey Solonin /  
Rica Viljoen / Thomas Q. Johns:  
*Spiral Dynamics in der Praxis*  
© Kamphausen Media GmbH,  
Bielefeld  
2019  
[info@kamphausen.media](mailto:info@kamphausen.media)

Übersetzung: Tom Amarque  
Lektorat: Dr. Richard Reschika  
Korrekturat: Nicole Mahne  
Umschlag: Kerstin Fiebig, ad  
department  
Typografie/Satz: KleiDesign  
eBook Gesamtherstellung:  
Bookwire GmbH, Frankfurt a. M.

1. Auflage 2019

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese  
Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet  
über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-95883-360-9  
ISBN E-Book 978-3-95883-362-3

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Funk, Fernsehen und sonstige  
Kommunikationsmittel, fotomechanische oder vertonte Wiedergabe sowie des

auszugsweisen Nachdrucks vorbehalten.

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  
Spiral Dynamics in der Praxis  
Besondere Danksagungen  
Vorwort von Ronnie Lessem  
Vorwort von Dr. Don Beck  
Abbildungen und Grafiken als Karten für das Buch

## **Teil 1: Spiral Dynamics: Die Grundlagen**

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

## **Teil 2: Spiral Dynamics Global**

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

## **Teil 3: Der Anstieg in einem sozialen Kontext**

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

## **Teil 4: Spiral Dynamics PLUS**

- 11 Spiral Dynamics PLUS Ergänzende Technologien

## **Teil 5: Wegweiser für die Menschheit**

- 12 Was macht man mit Spiral Dynamics?

## Über die Autoren

Don Beck

Teddy Hebo Larsen

Sergey Solonin

Dr. Rica Viljoen

Thomas Q. Johns

Glossar

Akronyme

Zusätzliche Ressourcen

Wissenschaftliche Forschung

Blogs und Artikel

Bibliografie

Index

„Inmitten zunehmender ökonomisch-politischer und ökologischer Herausforderungen erscheint dieses Buch als Beleg für die Geburt eines neuen Führungsstils, der für die Rettung unseres Planeten notwendig ist. Was Don Beck und seine Kollegen auf diesen Seiten niedergelegt haben, ist nicht weniger als genial. ... Dieses Buch ist ein Muss für *Leader*, die bewusste Wegbereiter für unseren Planeten werden wollen.“

**John Mackey**, Geschäftsführer, *Whole Foods Market*

„Don Beck ist nicht nur ein Schöpfer neuen Wissens und ein Vordenker mit hohem Ansehen, sondern auch ein vortrefflicher Berater, Befürworter und Ermutiger praktischer Einsichten.“

**Dr. George Lindeque**, ehemaliger Geschäftsführer von *ESKOM*

„*Spiral Dynamics in der Praxis* bietet eine Linse, die es uns ermöglicht, Trends in der Vielfalt der Welt zu erkennen, die uns vorher verborgen waren. Doch darüber hinaus schenkt uns dieses Buch eine Perspektive, mit deren Hilfe wir aktuelles Zeitgeschehen, Krisen und Konflikte verstehen können, und es fordert uns heraus, dieses Wissen zu nutzen, um die Gesellschaft, die Umwelt und die Menschheit zu verbessern. Diese praktische Anleitung ist ein Muss für jeden, der nicht nur die Welt verstehen, sondern sie auch positiv beeinflussen will.“

**Rabbi Anton Klein**, *Union of Orthodox Synagogues (UOS)* und Direktor des *Beth Din* (des jüdischen Rabbinatsgerichts)

„Wie viele visionär-kreative Geister, die exakt den Kern der Angelegenheit treffen, ist auch Dr. Beck wahrscheinlich seiner Zeit voraus. Dieses Buch repräsentiert die

Speerspitze integralen Denkens in der Praxis. Wir verfügen nun über einen Nordstern, der uns nach Hause zu bringen vermag, wenn wir nur willens und fähig sind, unsere Karten zu lesen. Dies ist die Landkarte.“

**Dr. Bert Parlee**

„*Spiral Dynamics in der Praxis* nahm mich auf eine erhebende Reise der Selbstentdeckung mit und verlieh mir die Werkzeuge, die nötig sind, um in einem multi-ethnischen, multi-kulturellen Umfeld zu wachsen. Die Autoren von *Spiral Dynamics in der Praxis* machten Clare W. Graves Arbeit über das ‚emergente, zyklische, Doppel-Helix-Modell erwachsener bio-psycho-sozialer Entwicklung‘ verständlich sowie einfach im Alltag anzuwenden. Die Lektüre dieses Buchs hat mein Leben verändert. Es ist ein absolutes Muss.“

**Herman Bruwer**, Vertriebsingenieur, *InterSystems*, Südafrika

„*Spiral Dynamics in der Praxis* zeigt, dass Beck als geopolitischer Berater und Provokateur globalen und gesellschaftlichen Wandels immer noch einiges beizutragen hat und sich auf die schwierigen Probleme und das soziale Durcheinander von 2017 und darüber hinaus konzentriert.“

**Dr. Darrell Gooden**, zertifizierter Ausbilder, *Adizes Graduate School*

„In der heutigen wechselhaften, ungewissen, komplexen und vieldeutigen Welt bedarf es eines breit gefächerten Führungsstils, um die Produktivität anzutreiben. *Spiral Dynamics in der Praxis* verwandelt Neurowissenschaft in Lernmöglichkeiten, um die Geschäftswelt zu gestalten.“

**George Maluwi Damien**, Arbeitnehmer-Engagement und Kommunikation, Damang, Ghana

„Der Reichtum dieses Buchs liegt in der Präsentation des Konzepts von *Spiral Dynamics*, und zwar sowohl in seiner

theoretischen als auch in seiner praktischen Form, und zwar mit der Absicht, das menschliche Bewusstsein zu erweitern. Indem die ‚tiefen, zugrunde liegenden Archetypen der Menschheit‘ verstanden und die Mentalität der Menschen analysiert werden, können *Leader* die Bedürfnisse der Menschen auf allen Ebenen der Gesellschaft ohne Exklusion angehen. Dieses Buch erkennt die Ausformulierung von neuen Paradigmen an, während Menschen sich kontinuierlich an ihre dynamischen Umwelten anpassen, und plädiert für vielseitige Regierungsstrukturen, die den unterschiedlichen Wertesystemen, die es gibt, entgegenkommen.“

**Dr Joyce Toendepi**, *Leadership-and-Change-Moderator, Mandala Consulting* [www.mandalaconsulting.co.za](http://www.mandalaconsulting.co.za)

„Dieses Buch bringt die wichtigsten Konzepte und Ansätze zusammen, die nötig sind, um mit den großen, komplexen menschlichen Herausforderungen umzugehen. Soziale Probleme wie Armut, Kriminalität und Korruption, Bildungsunterschiede und politische Polarisierung werden durch ein praktisches Rahmenwerk handhabbar, welches die komplexen Dynamiken und ein tieferes Verständnis der menschlichen Natur umfasst.“

**Dr. Kevin Kells**, *TeamEarth*, <http://team.earth>

„Dieses Buch wird ein wertvolles und wesentliches Instrument sein, das Unternehmen dabei unterstützt, Vielfalt am Arbeitsplatz zu verstehen und zu managen.“

**Henk van Zyl**, *Personalleiter*, *Co-determination*, South Africa

„Ich vertraue heute jeden Tag diesem essenziellen kognitiven Bezugsrahmen, um komplexe Herausforderungen im Geschäftsleben zu bewältigen und meinen Klienten integrale Vorschläge zu unterbreiten. Ich stehe für immer in Dr. Becks Schuld.“

**Joseph Rende**, *Social-Infrastructure-Entwicklungsleiter*

„Dieses Buch bereitet einen Weg zu einer Gesellschaft, die durch Inklusivität, Authentizität und Wertschätzung tiefer Weisheit charakterisiert ist. Durch das Wahrnehmen aller Stimmen im System werden die Leiter befähigt, die Fragen zu stellen, die zur Synthese und zur Schaffung der Anpassungsfähigkeit zum Nutzen der gesamten Gesellschaft führen.“

**Dr. Anna-Rosa le Roux**, Psychologin und *Master OD Practitioner*, South Africa

„Das grundsätzliche Problem, dem sich die Menschheit gegenüber sieht, bevor sie sich selbst zerstört, liegt darin, dass sie ihre wahre Identität und ihr eigenes Schicksal verstehen muss. Wir bezeugen Dr. Don Becks Vision, welche die wahre Identität der Menschheit definiert und einen Plan bereitstellt, dieses Schicksal zu verwirklichen. Beck bietet ein Paradigma, um einander sich ausschließende Denkweisen in ein organisch einheitliches Ganzes zu transformieren. Becks subtiles und doch praktisches Modell verlangt, dass wir sein neues Paradigma annehmen, welches uns die Hilfsmittel und Kontrollen an die Hand gibt, um unser kollektives Schicksal zu meistern.“

**Emanuel C Perlman**, Gründer und CEO von *Destination Peace International*

„Endlich, endlich! Wenn du intelligente Entscheidungen treffen willst, lies dieses Buch.“

**Lawrence Bloom**, Generalsekretär, *Be Earth Foundation*

„Ein großartiges, bahnbrechendes Werk, welches die Codes für Prozesse der menschlichen Evolution im Hinblick auf

Handlungen und Veränderungen im kleinen, mittleren und großen Maßstab zusammenbringt. Ein Meisterwerk.“

**Albert Klamt**, Philosoph

„Dieses Buch sollte Pflichtlektüre an jeder Schule und Universität sein. Es ist der Haupt-Code der menschlichen Natur, die DNA der menschlichen Psychologie, welche sehr viel über menschliche Beweggründe und Verhaltensweisen erklärt. Sobald Sie es verstehen, können Sie jene zugrunde liegenden Kräfte erkennen, die in Politik, Wirtschaft, Führung und Gesellschaft wirken.“

**Nicholas Beecroft**, Facharzt für Psychiatrie und Direktor, *Future of Western Civilization Project*

„Dies ist ein wirklich bahnbrechendes Werk – eine essenzielle Lektüre für jene, die in einem folgenschweren Sprung nach vorn begriffen sind. Ich fühle mich geehrt, es empfehlen zu dürfen!“

**Dr. Nancy Roof**, Gründungsverleger, *Kosmos Journal*

„Dies ist ein bahnbrechendes Buch, welches die kritische Bedeutung der frühen Entwicklungsstufen betont, die zu der ganzen Person gehören. Dieses Wissen ist bedeutsam für jeden, der Strategien im Dienst der menschlichen Evolution entwirft und einsetzt.“

**Tom Feldman**, Gründungsmitglied, Coach und Moderator der *Association of Transformational Leaders, SoCal*

„Dieses Buch schafft auf elegante Art und Weise eine Balance zwischen der Wissenschaft und der Kunst in der Einbindung von Menschen bei der Mitgestaltung von Verbesserungen. Untermauert durch ein reifes Verständnis vom Wandel, leitet *Spiral Dynamics in der Praxis* auf praktische Art und Weise die Befähigung der Menschen

innerhalb der Organisation, Veränderungen in ihrem Kontext und sozialen System zu integrieren.“

**Ansie Prinsloo**, *Specialist Quality Healthcare Improvement Advisor*

„*Spiral Dynamics in der Praxis* ist ein ganz außergewöhnliches Buch. Es zeigt, wie die ‚Theorie‘ von *Spiral Dynamics* die Grundlage von kritischen und dramatischen Veränderungen in der Welt gewesen ist, wie auch von der Entwicklung von Individuen, Organisationen und Ländern. Don und seine Partner haben einen vollständigen Weg bereitgestellt, und die Arbeit, die sie in diesem bemerkenswerten Buch geleistet haben, ist absolut fantastisch.“

**Laura Frey Horn**

„Ein Muss für jene, die Veränderung von Menschen, Organisationen, Ländern und letztlich der Welt bewirken wollen.“

**Jim Chandler**, Qualitäts-Leadership-Direktor, *Naval Warfare Assessment Centre*, und ein Advokat für die *Deming Cooperative* und das *Deming Institute*

„Jede Seite dieses Buchs bietet eine echte Hoffnung, die uns den Weg zeigen kann. Ließ es, und dann handle danach. Dr. Beck erinnert uns stets daran, die Frage zu stellen: ‚Was muss getan werden?‘ *Spiral Dynamics in der Praxis* schenkt uns den Schlüssel, um erfolgreich Wertesysteme, Weltsichten und Geisteshaltungen zu dekodieren, die unsere multidimensionalen Lebensweisen gestalten, sodass wir uns zu einer neuen Ordnung des Denkens und Seins zum Nutzen des Ganzen entwickeln können. Was könnte in dieser herausfordernden Zeit wichtiger sein als dies?“

**Diane Williams**, Gründer & Präsident, *The Source of Synergy Foundation*

„Dr. Don Beck und sein begabtes Team von internationalen Co-Autoren sollten für einen Nobelpreis nominiert werden. *Spiral Dynamics in der Praxis* ist nichts Geringeres als ein Meisterwerk, und ich ermuntere alle *Leader* und angehenden *Leader* gleichermaßen, mit dem Buch unter dem Kissen zu schlafen. Man sollte es lesen, wenn man morgens aufwacht und wenn man nachts schlafen geht. Dies zu tun führt nicht nur dazu, dass man dazu inspiriert wird, Wandel zu fördern, sondern auch seine eigene Größe als Führungspersönlichkeit zum Vorschein zu bringen.“

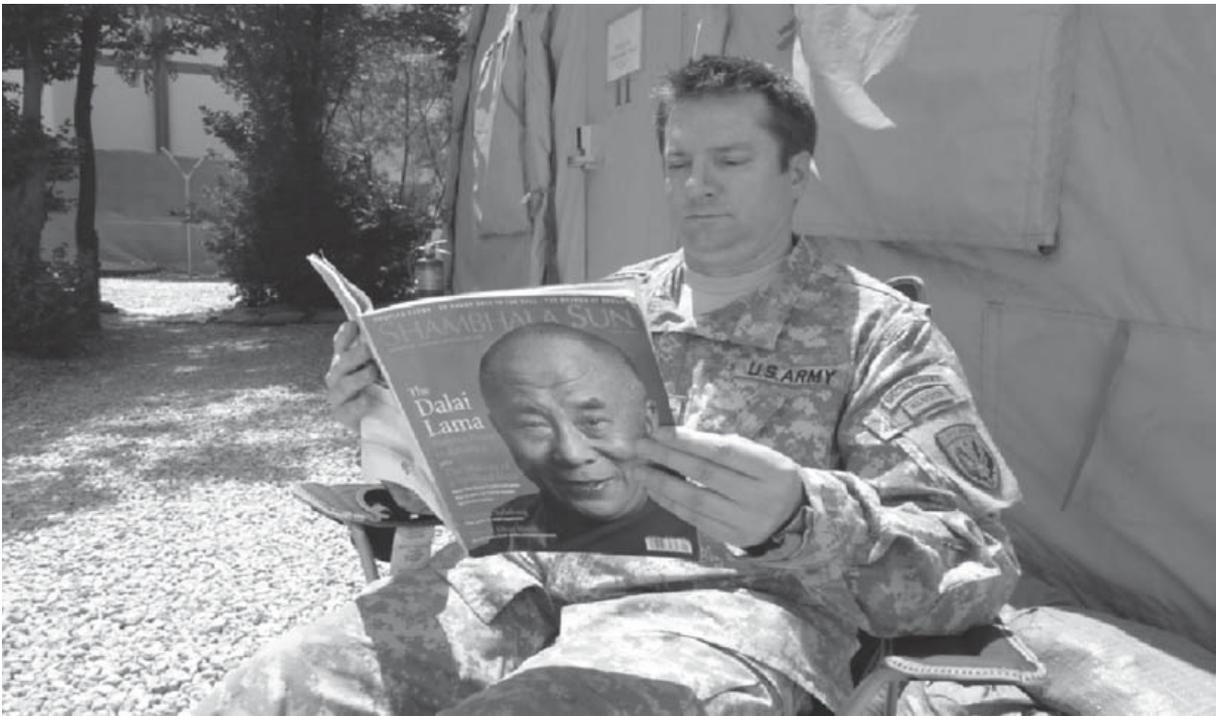
**Katherine Woodward Thomas**, *New-York-Times*-Bestsellerautorin von „Lass uns in Frieden auseinandergo“

„Dieses Buch ist ein Vermächtnis des Lebens meiner Familie, und ich könnte nicht stolzer auf meinen Vater, meine Mutter und meine Geschwister sein. Wenn ich meiner Tochter Jillian nur ein wenig von den Weisheiten, die auf den Ebenen des Zululands gewonnen wurden, weitergeben kann, dann kann ich sagen: Gut gemacht, Dad.“

**Don Beck Jr.**

# **SPIRAL DYNAMICS IN DER PRAXIS: DER MASTERCODE DER MENSCHHEIT**

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



Fred Krawchuck ist Gründer und Geschäftsführer der *Pathfinder Consulting Group*, Hauptdozent in der IESE-Wirtschaftsschule, Trainer für Führungskräfte und Autor. Fred ermächtigt *Leader* und Organisationen darin, Ungewissheiten handzuhaben und sich dynamischen Umwelten anzupassen. Er ist eine anerkannte Fachkraft, bekannt für strategisches Planen, wobei er *Spiral Dynamics* nutzt und Hochrisiko-Operationen rund um den Globus

leitet, einschließlich der Friedensarbeit auf dem Balkan, der Dschungel-Operationen in Latein-Amerika und Südost-Asien und der Aufstandsbekämpfung im Irak und Afghanistan.

Höchstleistung, Verhandlungsgeschick und seine Kompetenz in Sachen Design miteinander verbindend, schreibt er darüber und zeigt leitenden Angestellten, wie man unter Interessengruppen einen Konsens herbeiführt, Handlungen ausrichtet und pragmatische Lösungen für komplexe Herausforderungen findet. Fred arbeitet mit einer Vielzahl von Klienten des öffentlichen Sektors und Firmenkunden weltweit zusammen und ermöglicht ihnen, anpassungsfähiger und agiler in wechselhaften, ungewissen, komplexen und mehrdeutigen Situationen zu agieren, sei es im Geschäftsbereich, in der Regierung oder in Konfliktzonen. Als Absolvent von *West Point* verfügt er außerdem über Abschlüsse der *IESE Business School* und der *Harvard University*.

Er ist ein hochdekorierter Oberst der *US Army Special Forces*, Olmsted-Gelehrter und früherer *George C. Marshall Fellow* des *US Department of State*. Als ein langjähriger Experte in Sachen *Mindfulness* und Resilienz diente Fred auch dem *Advisory Committee for the Coming Home Project* und dem Aufsichtsgremium von *Peace Through Commerce*.

Mit den Worten von Don Beck: „Oberst Fred ist ein Krieger des 21. Jahrhunderts. Für mich repräsentiert er Polizisten, Angehörige des Militärs und all jene, die den schwierigen Weg auf sich genommen haben, die Stabilität der Gesellschaft zu bewahren. Oberst Fred ist ein Mann, der sowohl ein Krieger als auch ein Friedensstifter ist. Er hat eine wunderbare Bilanz im Hinblick auf die Arbeit an schwierigen Orten, wo es um Menschen und darum geht, etwas zu verändern. Diese Widmung gilt diesen Arbeitern, ihren Familienmitgliedern und engen Freunden, die für uns

alle den Preis zahlen, indem sie sich um diese Gesellschaft kümmern.“

**Dieses Buch ist Fred, dem Oberst, gewidmet.**



Dieses Buch über mein Lebenswerk wäre nicht vollständig, würde ich nicht meine Frau und Partnerin Pat Beck erwähnen, die während aller Höhen und Tiefen an meiner Seite war. Sie reiste mit mir, blieb zu Hause, um sich um meine Kinder zu kümmern, und teilte all meine Erfolge und Enttäuschungen.

Als ein sehr kleines Dankeschön widme ich dir, Pat,  
dieses Buch!

Gott segne Dich!

## Besondere Danksagungen

Dieses Buch wurde nur möglich durch besondere Experten, *Leader*, Kollegen und Freunde:

- Jon Freeman, ein integraler *Spiral-Dynamics*-Experte, der aktiv *Spiral-Dynamics*-Kurse unterstützt.
- Mary Ann Thompson, eine Künstlerin und Philanthropin. Sie ist gegenwärtig Geschäftsführerin des *Mensoyne Institutes*, wo sie Menschen hilft, zu Kulturschaffenden zu werden. Don und Mary haben bei unterschiedlichen Projekten zusammengearbeitet, von der Erstellung von Lehrplänen, die auf *Spiral Dynamics* basieren, bis zur Beschaffung von Vitalparameter-Monitoren (*Signs Vital Monitors*).
- Albert Klamt mit seinem neugierigen Geist und seinem steten Mahnen dessen, was wirklich wichtig ist.
- Keith E. Rice, der mit großer Sorgfalt einen großen Wissensfundus mithilfe seines sich stets aktualisierenden integralen psychosozialen Blogs geschaffen hat:  
<http://www.integratedsociopsychology.net>.
- Howard Putnam, ein wahrer Freund und Kollege und ein Rollenvorbild für ausführende Führungskräfte durch sein Höchstmaß an Integrität.
- John, Margo; von einem warmen Getränk in Boulder zu einer tiefen Freundschaft, ihr beide habt mich in so vielfältiger Hinsicht emporgehoben.

- Cherie Beck, was für eine Freundin und Partnerin du gewesen bist, du, die den Ton und den Schmelztiegel geschaffen hast. Wir teilen mehr als nur unseren Nachnamen.
- Diane Williams, die uns alle mit ihrem Design und ihrem Einfluss auf das *Evolutionary Leaders Project* bereichert hat. Sie hat mich ganz besonders über die Jahre unterstützt.
- Ben Levi, was für einen starken Geist du hast – mit einer Vielzahl von Fähigkeiten, die nur wenige auszubilden in der Lage sind. Du bist ein Teil dieses Buchs und dieser Bewegung.
- Emanuel Pelman von *Destination Peace*. Emanuel, du warst ein bereicherender, tiefer und bedeutungsvoller Freund. Deine Musik erklingt in meiner Seele.
- Nicholas Beecroft: Du hast mir die Augen für eine größere Weltsicht geöffnet sowie für die wirklichen Herausforderungen, denen wir alle hier „im Westen“ gegenüberstehen.
- Mike Jay (Ex-Marine): Du bist ein wahrer Freund und Kollege und ein intellektueller Gefährte.
- Phaedra Wintsett Stretcher, die für viele Jahre mit so viel Stil, Kreativität und Klasse unsere Grafiken hergestellt hat.
- Loraine Laubscher, die ihr Leben damit verbracht hat, *Spiral Dynamics* zu studieren.
- Und unser Freund Russ Volckmann II (*Integral Review*), der darüber geschrieben hat, die alten Denkweisen und Codes anzunehmen und zu transzendieren. Auf dass du selbst transzendierst und stets in Erinnerung bleibst.

Jeder von euch war da, als ich euch brauchte. Danke, dass ihr mit mir gereist seid und auch mit der Community von

*Spiral Dynamics.*

**Dr. Don Edward Beck**

# 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 Schreibung 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 Bürgertöten 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 drohen 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 Rosettastein<sup>1</sup> für die menschliche Entwicklung. Ich verbrachte 20 Jahre damit, mich in das Beste und Neueste zu stürzen, was die Psychologie zu bieten hatte. Ich 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*<sup>2</sup> 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, 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