

integrale perspektiven

Ausgabe 16 – Juli 2010



INTEGRALE WIRTSCHAFT

Lesen Sie u.a. folgende Beiträge:

- ◆ BEWUSSTER KAPITALISMUS zusammengestellt von Michael Habecker
- ◆ Rolf Lutterbeck über den INTEGRAL BUSINESS PRACTITIONER
- ◆ INTEGRALE PROFILANALYSE von Sabine Raiser
- ◆ QUADRANTEN-PERSPEKTIVEN und BIG MIND IM BUSINESS von Andreas Schröder
- ◆ MIKROKREDITE von Peter Spiegel
- ◆ INTEGRAL MOTIVIERTE ENTWICKLUNGSZUSAMMENARBEIT von Sabine Uhlen
- ◆ DIE INTEGRALE UNTERNEHMERIN Hilde Weckmann im Interview

BEWUSSTES GESCHÄFTSLEBEN -

CONSCIOUS BUSINESS -

IST ACHTSAM GEGENÜBER DER ART UND WEISE, WIE DAS SPEKTRUM DES BEWUSSTSEINS IN DEN GROSSEN DREI VON SELBST, KULTUR UND NATUR WIRKT.

DIES BEDEUTET GANZ SPEZIELL, DASS DIE FÜHRUNG IM GESCHÄFTSLEBEN DIEJENIGEN WERKZEUGE VERWENDET, WELCHE ZUR BESTMÖGLICHEN STEUERUNG UND MEISTERUNG VON SELBST, KULTUR UND WELT ENTWICKELT WURDEN.



... zitiert



Aus aktuellem Anlass nutzen wir das Editorial für ein Stimmungsbild von der Tagung des Integralen Forums 2010 in Berlin:

Aufklärung und Erleuchtung – Wissen und Weisheit für eine nachhaltige Welt

Wodurch entsteht das „Wunder eines Wir“, wenn einander unterschiedliche Kulturkreise aus Deutschland, Österreich, der Schweiz, Italien, Ungarn und aus den USA begegnen? Wie können Unterschiede in Lebensalter, Geschlecht, Hautfarbe und Nationalität in einem Miteinander gelebt werden? Wie kommt zustande, was nicht im Tagungsprogramm angekündigt war und sich doch in den ersten begeisterten Rückmeldungen wie ein Mantra wiederholt: „Ich wurde zutiefst berührt, mein Herz hat sich geöffnet, ich dachte nicht, dass das noch auf diese Weise überhaupt möglich ist!“?

Wir sind unseren amerikanischen Gästen Diane Musho Hamilton und Marc Gafni, Michael E. Zimmerman sowie John Dupuy für ihren großzügigen und unermüdlichen Einsatz um eine Erweiterung der Erfahrungsräume in Kopf und Herz zutiefst zu Dank verpflichtet. Marc Gafni schenkte uns großzügig „Cash Dharma“ – Weisheit und Mitgefühl als bare Münze auf die Hand, nicht als einen Scheck, den wir irgendwann einmal einlösen werden. Ebenso danken wir den europäischen LehrerInnen und LeiterInnen der workshops, in denen sich unerwartete neue Zustandserlebnisse und Strukturkenntnisse auftraten: Thomas Hübl, Sebastian Gronbach und Tom Steininger, Monika Frühwirth, Susanya Manz und Regina Hunschock, Wulf Mirko Weinreich, Rolf Lutterbeck und Andreas Schröder, Peter Widmer und Helmut Dörmann, Matthias Ruff (der auch die künstlerischen Akzente der Tagung setzte) und Stefan Stark, Frank Weber und Susanne Willkommen, Hilde Weckmann und Raymond Fismer, Peter Erlenwein und Wolfgang Schmidt-Reinecke.

Prof. Michael E. Zimmerman und Anne Caspari danken wir für ihre heitere Präsenz in der Präsentation einer komplexen Materie, und besonderer Dank gilt auch den unermüdlichen Übersetzern Gregor Joepgen, Michael Habecker, Susanya Manz und Charles Julien.

Wieder hat sich Ken Wilber großzügig für 90 Minuten zu teils auch heiklen Themen befragen lassen, deren Aufarbeitung und Übersetzung auszugsweise in der Herbstausgabe der *integralen perspektiven* (#17) erscheinen wird.

Last but not least danken wir unseren Organisatoren und Referenten Dennis Wittrock, Sonja Student und Michael Habecker, die alles dies erst möglich machten: Sie alle leben und verkörpern bereits den integralen Gedanken im deutschsprachigen Raum und es war ein beglückendes Treffen von 200 Wahlverwandten, an dem auch die Aktiven des Anfangs der Arbeitskreise Ken Wilber im deutschsprachigen Raum, Gerd Klostermann und Felix Ginthum, als Ehrengäste wieder teilnahmen.

Das Phänomen der Integralen Salons, Lesekreise und ILP-Gruppen sprengte bereits die dafür vorgesehene Schautafel – diese regionalen Schmelztiegel für ein neues Bewusstsein sind das lebendige Herz und die solide Basis des Integralen Forums, und wir freuen uns beim LeiterInnentreffen Ende April 2011 in Wien für drei Tage erneut auf das *Wunder eines Wir*.

Die Verbindung von Aufklärung und Erleuchtung, die wir auf dieser Tagung erleben konnten, ist nicht nur ein notwendiges Zweckbündnis in einer krisengeschüttelten Welt. Sie ist eine Liebesheirat zweier zueinander gehörender Erkenntniswege, die allzu lange getrennt waren. Die Aufklärung bringt in diese Hoch-Zeit ihre wissenschaftliche Herangehensweise mit ein, als ein Korrektiv gegenüber Absolutismen, Vorurteilen und Dogmen. Doch die Aufklärung ist in einem Materialismus steckengeblieben, der lediglich die Außenseite der Welt als wirklich betrachtet. Das Geschenk, das die Spiritualität in diese Beziehung einbringt, ist die Betrachtung der Innerlichkeit, als eine geisteswissenschaftliche Untersuchung von dem, was die Welt buchstäblich in ihrem Innersten zusammenhält und unserem Leben Sinn und Wert vermittelt.

Für alle, die nicht dabei sein konnten, verweisen wir auf die Aufzeichnungen von www.avrecord.de.

Monika Frühwirth, Michael Habecker, Sonja Student

INHALT

1 Editorial

Themenschwerpunkt:
Integrale Wirtschaft

2 Integrale News

Dennis Wittrock

6 Bewusster Kapitalismus

Michael Habecker

8 Integrales Business

Michael Habecker/Rolf Lutterbeck

10 Integral Business Practitioner

Rolf Lutterbeck

12 Interview Hilde Weckmann

16 Integrale Profilanalyse

Sabine Raiser

18 Quadranten für Führungskräfte

Andreas Schröder

22 Unternehmen als Holon

Rolf Lutterbeck

24 Holacracy-Interview

Dennis Wittrock

28 Haiti-Projekt

Sabine Uhlen

32 Mikrokredite

Spiegel

36 Rezension Sekem

Peter Erlenwein

37 Weibliches Bewusstseinsfeld

Monika Frühwirth

38 Salon München

42 Salonübersicht

44 Impressum, Service, Vorschau

Integrale News

Dynamische Steuerung trotz Vulkanasche



Zwei Tage vor dem Holacracy Workshop Mitte März in Bremen kam die Hiobsbotschaft: Die Aschewolke des isländischen Vulkans mit dem unaussprechlichen Namen hatte den kompletten Flugverkehr lahmgelegt. Referent Brian Robertson aus den USA hätte allenfalls noch

per Flugzeug nach Afrika und dann mit dem Schiff nach Deutschland gelangen können – eine Option, die er nach eigenen Angaben nicht allzu lange in Betracht zog. Holacracy ist ein integraler Ansatz zur dynamischen Steuerung für Organisationen – was lag also näher, als diesen Anspruch beim Wort zu nehmen und das Beste aus der Situation zu machen? Dank moderner Kommunikationstechnologie (Skype) leitete Brian Robertson das Seminar schließlich aus der Ferne, wobei Teilnehmer und Trainer jeweils via Webcam-Video-Schaltung miteinander interagierten. Sogar seine Folien bediente Robertson aus der Ferne, zudem ersetzte ein virtuelles Notizblatt das Flipchart bei Simulationen der Praxis. Das funktionierte erstaunlich gut, wenngleich Brian Robertson der Jetlag auch nicht erspart blieb: Um pünktlich um 9 Uhr in Bremen beginnen zu können, musste er sich entsprechend der Zeitverschiebung um 3 Uhr morgens in Philadelphia aufraffen.

Ein Interview zu den Kernpraktiken von Holacracy können Sie im vorliegenden Heft lesen.

Melissa Etheridge outet sich bei Oprah Winfrey als Wilber-Fan



Neues aus der Kategorie „Prominente Wilber-Fans“: Nach Alannis Morissette, die bereits einen Dialog mit Ken auf Integral Life zum Besten gegeben hat, äußerte sich nun auch die Rock-Röhre Melissa Etheridge über Wilber, dessen Buch „Ein Kurze Geschichte des Kosmos“ sie nach eigenen Angaben mit großem Interesse gelesen und „sogar verstanden“ hat, was sie „ein wenig ausflippen ließ“. Etheridge erlitt kurz darauf eine Krebsdiagnose, was auch der

Titel ihres aktuellen Albums „Fearless Love“ („Liebe ohne Angst“) reflektiert, in welchem sie diese Erfahrungen verarbeitet. Die Inspiration durch Wilber half ihr dabei, ihre Krankheit als Chance zu sehen. Sie erwähnte dies im Rahmen der bekannten Oprah-Winfrey-Show. Letztere hat ja durch ihre enge Verbindung mit dem spirituellen Lehrer Eckhart Tolle eine regelrechte Bresche für alternative Spiritualität in den amerikanischen Mainstream geschlagen. Bleibt abzuwarten, ob Oprah einen Schritt weiter geht und sich im Weiteren nicht nur für Zustandsspiritualität à la Tolle, sondern auch für integrale Ansätze stark macht, die sowohl Zustände als auch Strukturen (und mehr) würdigen.

<http://integrallife.com/member/corey-devos/blog/ken-wilber-mentioned-oprah>

Positionspapier des IF: Integrale Spiritualität & Lehrer, Gurus, Peers

Die Diskussion über spirituelle Lehrer ist in vollem Gang. Vor allem im Internet findet man zu vielen LehrerInnen Kommentare der unterschiedlichsten Art, von sehr zustimmend bis sehr kritisch. Ken Wilber hat mit seinem Buch „Integrale Spiritualität“ eine theoretische Grundlage geschaffen, mit Hilfe derer wir in der Lage sind, differenzierte Analysen vorzunehmen und sorgfältige Urteile zu bilden. Da wir als IF-Vorstand/DIA-Team immer wieder auf unser Verhältnis zu den LehrerInnen angesprochen wurden und werden, mit denen wir in Kontakt und Austausch stehen, haben wir zu diesem Thema ein Positionspapier [link] erstellt. Das Papier versteht sich als Diskussionsanstoß für einen dringend notwendigen Diskurs, der zu mehr Transparenz und Tiefe im Ringen um eine zeitgemäße und ernstzunehmende Spiritualität führen soll.

Wir haben es ins Englische übersetzt, es an Frank Vissers Seite www.integral-world.net übermittelt und es an alle LehrerInnen, mit denen wir im Austausch stehen, versandt. Die Reaktionen, die wir bisher auf diese Initiative erhalten

haben, sind überaus positiv. Ken Wilber hat wie folgt reagiert: „Was euren Essay über die Essenz einer integralen, evolutionären Spiritualität betrifft, denke ich, dass er hervorragend ist, einfach hervorragend. Weiter so!“ [„As for your essay on the essentials of an integral evolutionary spirituality, I think it's terrific, just terrific. Way to go!“] Neben Terry Patten haben auch Marc Gafni, John Dupuy und Andrew Cohen angekündigt, dass sie einen Diskussionsbeitrag in Antwort auf unser Papier bringen wollen. Sean Esbjörn-Hargens und Michael E. Zimmerman zeigten sich ebenfalls hochofreut über das Niveau des Papiers.

Wir werden an dem Thema dran bleiben, als einem Beitrag für eine integrale(re) Spiritualität, und weiterhin in unseren Medien darüber berichten, beginnend mit einem Themenschwerpunkt in der Ausgabe Nr. 24 des Online Journals. Die Diskussion ist eröffnet und findet sicher auch im Kontext unseres diesjährigen Tagungsthemas „Aufklärung und Erleuchtung“ einen angemessenen Rahmen.

„Wahrheit heilt“ – Healing Event stellt sich dem Holocaust-Trauma



„Ein Trauma verschwindet nicht, wenn man es loswerden möchte – kein Weg führt daran vorbei, den Fakten ins Gesicht zu schauen und wahrhaft Verantwortung zu übernehmen. Mit dem Feuer des Hinsehens können wir die Lehren aus dem Zweiten Weltkrieg integrieren. Vorausgesetzt, es gibt den emotionalen Raum, um sich von den Lebensschicksalen wahrhaft berühren zu lassen.“ (aus der Ankündigung des Events)

Unter dem Titel „Wahrheit heilt – vom Trauma zu einer neuen Kraft der Verantwortung“ richtete die *Academy of Inner Science* von Thomas Hübl dieses Jahr ihre mittlerweile vierte Veranstaltung in Auseinandersetzung mit den kollektiven Wunden der Kriegsvergangenheit am 26. April in Berlin aus. 65 Jahre nach Kriegsende hatten sich dafür rund 900 Teilnehmer im großen Max-Kade-Auditorium der FU Berlin eingefunden. EnlightenNext, vertreten durch Andrew Cohen, seinen deutschen Chefredakteur Tom Steininger und die Psychoanalytikerin Ruth Golani, trugen die Veranstaltung durch viele Beiträge mit. Als Zeitzeugen traten der erblindete Kriegsveteran Günther Wieland und das Mengele-Opfer Eva Kor (via Skype aus Florida) auf.

Auch Ken Wilber wurde per Telefon live hinzugeschaltet und bot im Interview mit Thomas Hübl seine Einschätzung zur deutschen Kriegsvergangenheit und zum Holocaust an. Eine Zusammenfassung seiner Analyse finden Sie auf der IF-Homepage unter <http://if.integralesforum.org/>. In zahlreichen Plenumsbeiträgen, Podiumsgesprächen, „E-Café“-Runden (ähnlich Worldcafé), einem synchronen Parallelevent in Israel (verbunden per Videoschaltung), Toning-Meditationen und einem Integrationsworkshop am Folgetag wurde das Ziel der Veranstaltung – kollektive Bewusstmachung und Aufarbeitung des kollektiven Traumas – verwirklicht. Vielfach konnte die Mauer des Schweigens bei Tätern und auch Opfern der ersten, zweiten und dritten Generation durchbrochen werden.

Die Veranstaltung wurde nicht durchweg positiv aufgenommen. Einem Artikel in der linksgerichteten Berliner Tageszeitung „Junge Welt“ von Tom Dorow mit dem Titel „Die Integralen – Gute Nacht: Deutsche Esoteriker überwinden den Holocaust“ (<http://www.jungewelt.de/2010/05-12/022.php?sstr=HEALING>) gelang sogar das journalistische Kunststück (mal abgesehen von schlampig recherchierten

Rahmenfakten), die Intention der Veranstalter komplett gegen den Strich gebürstet darzustellen. Der „Jungen Welt“ zufolge ging es den Teilnehmern bei dieser Veranstaltung lediglich darum, Absolution für die Nazi-Verbrechen zu erlangen, durch narzisstisch-esoterisches Psychologisieren einen gebrochenen Nationalstolz wieder aufzubauen und aus der Katastrophe des 20. Jahrhunderts eigennützig Impulse für ihr individuelles Wachstum zu ziehen. Selbsternanter „Guru“ Andrew Cohen und dazu „Esoterikstar“ Ken Wilber aus den USA, dessen umfassendes Welterklärungsmodell schwerlich „von einem autoritären, selbstverliebten, faschistoiden Furz“ abgegrenzt werden könne, rundeten das Gesamtbild harmonisch ab. Gute Nacht, Junge Welt. Insgesamt eine interessante Studie in puncto Innen- vs. Außenwahrnehmung.



Weit entfernt von bloßem esoterischen Gefasel war der spirituelle, evolutionär-integrale Hintergrundkontext insgesamt sehr hilfreich, weil er einen Raum *jenseits* der hinlänglich bekannten, leeren und rituell vor-

getragenen Schuld- und Verantwortungsbekundungen eröffnete. Mehr noch als der hohe Anspruch von „Heilung“ stand in erster Linie die Bewusstmachung und das Anerkennen traumatisierter Anteile der kollektiven Psyche im Vordergrund. Dies ist zu großen Teilen gelungen und den Veranstaltern hoch anzurechnen, selbst wenn – abgesehen von den ironischen Spitzen – einige Kritikpunkte des Junge-Welt-Autors berechtigt waren. Der Umgang mit einem solchen Thema ist hochgradig sensibel, erfordert Mut und Fingerspitzengefühl und macht in jedem Fall angreifbar – gleich ob berechtigt oder unberechtigt. Auch hier sollte den Veranstaltern auf alle Fälle ausreichend Raum für entsprechende Lernerfahrungen zugewilligt und vor allem großer Respekt gezollt werden für den gezeigten Pioniergeist auf diesem Terrain.

Eine Videozusammenfassung der Veranstaltung können Sie sich unter dem folgenden Link anschauen. <http://vimeo.com/11910631>

Dennis Wittrock



Neuerscheinung: „Integrale Lebenspraxis“ auf Deutsch

Das 2008 erschienene Buch „Integral Life Practice“ von Ken Wilber, Terry Patten u.a., wird laut Ankündigung des Kösel-Verlags ab 4. Oktober diesen Jahres in der lange erwarteten deutschen Übersetzung (von Karin Petersen) vorliegen. Im Ankündigungstext heißt es: „Das von Ken Wilber entwickelte, international bekannte Integrale Modell für sämtliche Wissenssysteme der Welt bekommt jetzt eine ganz praktische Basis: Denn nun wird es möglich, nicht nur integral zu denken, sondern die integrale Weltsicht im Alltag auch zu *leben*! Die *Integrale Lebenspraxis* fördert Gesundheit, geistige Klarheit, soziale Kompetenz, steigert die spirituelle Intelligenz und erhöht insgesamt das Energieniveau. Mit anschaulichen Übungen wird es leicht, integrale Inhalte in unterschiedlichen Lebenssituationen umzusetzen.“

Mehr unter <http://www.randomhouse.de>

KLAR • OFFEN • ESSENTIELL

IN MITTEN
FREIHEIT IM
SEIN ALLTAG



Transpersonale Wege
Integrale Lebenspraxis
Meditation & Therapie
Schatten & Potential
Integrales Coaching

www.LEBENintegral.de

Gereon Suffenplan Hp.
KÖLN 0221.562 52 92

Bewusster Kapitalismus

Einleitung und Zusammenstellung: Michael Habecker

(Dieser Beitrag basiert auf dem ersten Teil eines Gesprächs zwischen Bert Parlee und Ken Wilber, veröffentlicht auf www.IntegralLife.com unter dem Titel: *Like It or Not, You're a Capitalist. But Are You a Conscious One?*)

Jedes Business hat aus sich heraus die Fähigkeit, tiefere Bedeutungen, Sinn und Zweck zu entdecken und zu erschaffen, der über die Profitmaximierung hinausreicht. Dies führt zu ethischen und bewussten geschäftlichen Aktivitäten, welche langfristigen Wert und Bedeutung erzielen für alle darin involvierten Teilhaber im weitesten Sinn: Kunden, Mitarbeiter, Investoren, Zulieferer, Gemeinden, Gemeinschaften und die Umwelt. Diese Werterschaffung für alle Teilhaber, bei der es nicht alleine um Profit geht, erschafft – paradoxerweise – langfristig den größten Wert auch für Investoren.

IntegralLife.com

Einleitung

Der Begriff „Kapitalismus“ ist sowohl individuell wie auch kulturell emotional bedeutungsbeladen wie kaum ein anderer Begriff. Gleichzeitig wird er auf unabsehbare Zeit Bestandteil des Wortschatzes und auch der Diskussionen bleiben, und daher ist es wichtig sich klar zu machen, was damit jeweils gemeint ist, wenn das Gespräch darüber Früchte tragen soll. Aus dem integralen Rahmen heraus sind mindestens zwei ganz unterschiedliche Definitionen erkennbar, die beide ihren Platz haben, jedoch voneinander zu differenzieren sind:

Kapitalismus als eine Kombination von hohen technologischen und funktionalen Einsichten mit einer niedrigen Moralvorstellung. Das Ergebnis ist ein rücksichtsloser Wirtschaftsliberalismus, bei dem in einem „freien Spiel der (Markt)kräfte“ der Stärkere die Oberhand (und den Profit) für sich behält. Soziale und ökologische Belange spielen dabei keine Rolle.

Kapitalismus als die Außenseite wirtschaftlicher Aktivität auf *jeder* Entwicklungsebene. Weil die Quadranten ganz nach oben und ganz nach unten reichen, hat jede kulturell-wirtschaftliche Aktivität immer auch eine sichtbare Außenseite und Form, doch die ist von Entwicklungsebene zu Entwicklungsebene ganz unterschiedlich, auch mit ihren Auswirkungen auf die beteiligten (oder unbeteiligten) Menschen. Nimmt man die moralische Entwicklungsskala dabei als einen Maßstab, dann werden mit immer höherer Entwicklungsstufe immer mehr Menschen und Wesen in die Betrachtungen zum Wirtschaftsgeschehen mit einbezogen. Das Wirtschaftssystem ist dann nicht mehr nur mit liberalen Freiheiten ausgestattet, sondern

ebenso mit sozialen Pflichten und ökologischer Verantwortung als einer Integration der großen Drei: Ich, Wir und Es. Bei dieser Betrachtung ist Kapitalismus lediglich ein Werkzeug, bei dem es darauf ankommt, was Menschen daraus machen.

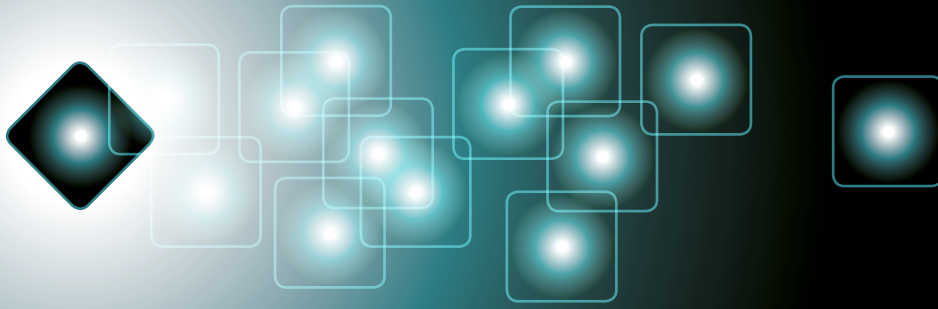
Es geht also einmal mehr um die Frage der Bewusstheit, d. h. um einen bewussten Kapitalismus. Wie bewusst sind wir uns unserer wirtschaftlichen Handlungen, deren Auswirkungen auf andere Menschen und Wesen, individuell und kollektiv? Worum geht es uns in unserem Leben und welche Ziele verfolgen wir mit unseren wirtschaftlichen Aktivitäten? Leben wir auf Kosten anderer Menschen oder der Umwelt oder können von dem, was wir tun, andere Menschen und die Umwelt profitieren? Wie findet in einer Unternehmung der Interessenausgleich statt zwischen den Arbeitnehmern, den Kapitalgebern, den Unternehmern, den Kunden, Lieferanten und der Gesellschaft insgesamt? Was bedeutet „Gerechtigkeit“ jeweils bezogen auf konkretes wirtschaftliches, individuelles und kollektives Handeln? Wie sieht der gegenwärtige Stand des „Kapitalismus“ in der westlichen Welt aus, und wohin könnte/sollte sich dieser entwickeln (wenn überhaupt)? In welchen Formen und Strukturen sollen unsere wirtschaftlichen Aktivitäten stattfinden? Wie lassen sich individuelle Freiheiten, kollektive Pflichten und ökologische Notwendigkeiten in einer Wirtschaftsverfassung beschreiben und wie können sie konkret miteinander integriert

Bewusster Kapitalismus ist ein erster Versuch zur Schaffung eines systemischen Business.

Damit wird der Materialismus und Reduktionismus des 17. und 18. Jahrhunderts überwunden.

werden? Wie können – endlich – die so bedeutenden geisteswissenschaftlichen Erkenntnisse über den Menschen und sein Bewusstsein (den linksseitigen Quadranten) Eingang finden in den akademischen wirtschaftswissenschaftlichen Diskurs, der fast ausschließlich von Verhalten und systemischen Beschreibungen bestimmt wird (die rechtsseitigen Quadranten)?

Wie kann ein wirtschaftlicher Interessenausgleich stattfinden zwischen den unterschiedlichen Entwicklungsebenen, von egozentrisch zu soziozentrisch bis zu weltzentrisch, so dass jede Ebene zu ihrem Recht kommt, die Wirtschaftspolitik jedoch die Interessen aller berücksichtigt und damit von der höchstmöglichen Entwicklungsebene her ausgeübt wird?



Das Gespräch

Bert Parlee: In seinem berühmten Buch *Wohlstand der Nationen* beschreibt Adam Smith 1776, wie durch individuelles Eigeninteresse und eine „unsichtbare Hand“ Transaktionen zum gegenseitigem und allgemeinen Vorteil entstehen können. Wie ist es dazu gekommen, dass davon nur noch Profit als Zweck übrig geblieben ist?

Ken Wilber: Bewusster Kapitalismus entstand mit der pluralistischen (relativistischen, individualistischen, grünen) Entwicklungswelle, in den sechziger Jahren. Diese Entwicklungswelle kennzeichnet die Boomer-Generation, sowohl mit ihren Lichtwie auch mit ihren Schattenseiten. Was wir hier im Guten finden, ist die Sensitivität gegenüber sozialer Verantwortung, die Würdigung von ethnischen Minderheiten und den Schutz der Umwelt – alles das, was wir mit einer „ethischen Orientierung“ bezeichnen. Schauen wir von hier aus zurück, warum Business und ökonomische Theorien dies in den zurückliegenden Jahrhunderten nicht berücksichtigt haben und warum „Ökonomie“ bis auf den heutigen Tag nach wie vor lediglich das Studium des Austausches von Gütern und Dienstleistungen umfasst. Ich denke, es besteht kein Zweifel, dass der Beginn von dem, was wir heute unter „Ökonomie“ verstehen, etwa zeitgleich im 18. Jahrhundert mit dem Auftauchen der formal operationalen Entwicklungsstufe begann, der egoisch-industriellen Entwicklungsstufe, dem orangen Mem, dem erfolgsorientierten Selbst [achiever]. Dies war unglücklicherweise im Westen begleitet von einem schlimmen Reduktionismus der nur äußerlich-objektive Wahrheit anerkannte, die Naturwissenschaften. Von der Dreiheit des Wahren, Schönen und Guten wurde nur das Wahre als real betrachtet, und das Gute und das Schöne blieben unberücksichtigt. Daraus entwickelte sich der wissenschaftliche Materialismus als *das* offizielle westliche Dogma, die offizielle westliche Sichtweise von dem, was als real angesehen wurde. Bezogen auf das Geschäfts- und Wirtschaftsleben bedeutete dies den materiellen Austausch. Der Antrieb dazu kam vom erfolgsorientierten Selbst, immer wieder und immer wieder. Doch das führt nicht zu mehr Gutem und zu mehr Schönerem, zu mehr Harmonie und Einheit, sondern zu mehr Materie, was bedeutet, zu mehr Geld. Hier sind Ökonomie und Business steckengeblieben, in diesem Flachland einer wissenschaftlich-materialistischen Betrachtungsweise von Wirklichkeit, einschließlich der Motivationen, welche Individuen

**Kapitalismus ist ein Werkzeug,
bei dem es darauf ankommt,
was Menschen daraus machen.**

antreiben. Diese Sichtweise hat die Ökonomie reduziert. Statt einer Betrachtung eines systemischen Ganzen, einem Studium, welches die Austauschbeziehungen vielfältiger Anteilseigner betrachtet, wird lediglich nur noch der einzelne individuelle und materialistische Eigentümer betrachtet, unter Ausschluss anderer Teilhaber wie der Gemeinschaft, den Kunden, den Angestellten und der Umwelt. Mit dem Auftauchen der grünen Entwicklungsebene kam die holistische und systemische Sichtweise hervor, als eine neue Weise des Denkens, Fühlens und Handelns und die Anforderung an menschliche Aktivitäten daraus. Das Geschäftsleben ist eine menschliche Aktivität, die von dem Hervortreten der grünen Entwicklungswelle profitierte. Natürlich hat bewusster Kapitalismus auch mit der nächsthöheren Entwicklungswelle, der integralen Entwicklungswelle zu tun, doch es begann mit den „kulturell Kreativen“, mit der pluralistischen Entwicklungswelle, und mit den vielen Teilhabern im weitesten Sinn und ihrer Verbindung, Vernetzung und Abhängigkeit untereinander. Geschäftliche Aktivitäten müssen dabei den Bedürfnissen aller Teilhaber gerecht werden und nicht nur den Bedürfnissen von einem von ihnen.

Bert Parlee: Wir dürfen dabei nicht vergessen, dass im Verhältnis zu dem, was vorher war, vor dem Beginn des Kapitalismus, kein freier und freiwilliger Austausch, kein wechselseitiger Nutzen bei den Transaktionen stattfand, und dass hier sogar der frühe Kapitalismus vieles verbessert hat. Der Lebensstandard stieg dramatisch. Vor etwa dreihundert Jahren befanden sich glaube ich, 95 Prozent der Weltbevölkerung in Armut. Heute sind wir bei vielleicht 60 Prozent. Der Kapitalismus hat hier also einiges erreicht. Aber das ist noch nicht genug, und die Evolution geht weiter, und heute müssen wir neue Antworten geben.

Betrachten wir den bewussten Kapitalismus unter dem Gesichtspunkt des Wahren, Schönen und Guten, dann ist das Gute in einem Markt (die unteren Quadranten) der Dienst an anderen, was bedeutet, dass die Bedürfnisse anderer wahrgenommen werden, und die Dienstleistung ist daher auch in gewisser Weise ein Ausdruck von Liebe, Fürsorge und Mitgefühl. Dies unterstützt das Wachstum emotionaler Intelligenz in Menschen und Organisationen.

Was das Wahre betrifft, gibt es viele Unternehmen, die wissenschaftliche Entdeckungen machen und damit die Lebensqualität positiv beeinflussen. Das Schöne spricht unseren ästhetischen Sinn an, schönes Design macht uns Freude.

Bewusster Kapitalismus

Ken Wilber: Ja, der frühe Kapitalismus wird oft ausschließlich als böse und furchtbar dargestellt, arme Menschen wurden in die Fabriken gezwungen. Doch viele kamen freiwillig, weil sich dadurch ihr Lebensstandard erhöhte. Also selbst am Beginn des Kapitalismus brachte dieser auch Positives, und viele der Gründerfiguren waren moralisch weit entwickelt. Doch dann kam die Ausbeutung, und die Moral wurde schnell zu einem Thema. Man sollte sich dabei daran erinnern, dass der Kapitalismus selbst nicht notwendigerweise ein Übel an sich ist, es kommt darauf an, wie man dieses System anwendet, was man damit macht, welche Entscheidungen man trifft. *Das* ist gut oder böse. Wir müssen die Vorstellung überwinden, dass der Kapitalismus an sich eine schlechte Idee ist.

Was Kapitalismus lediglich meint ist, dass die Produktionsmittel von Individuen besessen werden sollten. Der große Konkurrent des Kapitalismus über Jahrhunderte war der Kommunismus, der der Meinung ist, dass die Produktionsmittel dem Staat gehören sollten. Die Linken haben dabei den Kommunismus favorisiert, weil der Staat in den meisten Fällen ethische Wahlmöglichkeiten hat gegenüber Individuen, die sich auf präkonventionellen Entwicklungsstufen befinden (mit sehr unethischen Einzelpersonen, die kapitalistische Unternehmungen führen). Der Staat kann demgegenüber, so wird angenommen, bessere Entscheidungen treffen und beispielsweise Minderheiten integrieren. Ein bewusster Kapitalismus nimmt das Beste von beidem. Das Beste beim Kommunismus ist der angenommene höhere Entwicklungsstand, den der Staat einnehmen kann gegenüber einem kriminellen Individualbusiness, doch dabei werden die guten Eigenschaften des Kapitalismus bewahrt, die in einer Förderung von Eigeninitiative, individueller Leistungsbereitschaft und dem Etwas-erreichen-wollen bestehen. Das Ganze wird dabei in einem integralen Kontext gesehen, in einem Kontext von Ich, Wir und Es oder Kunst, Moral und Wissenschaft oder dem Guten, dem Wahren und dem Schönen. Dabei wird anerkannt, dass jede Businessaktivität ein Teil dieses systemischen integralen Rahmens ist. Bewusster Kapitalismus ist in diesem Sinn ein erster Versuch zur Schaffung eines systemischen und zusammenhängenden Business, gegenüber einem atomistischen Business. Damit wird der Materialismus und Reduktionismus des 17. und 18. Jahrhunderts überwunden, und wir gelangen zu einem holistischen Business. Beginnt man erst einmal, holistisch, integral oder zumindest grün zu denken, dann erkennt man, wie die eigenen Handlungen nicht nur einen Einfluss auf die Investoren haben, sondern auch auf die Kunden, die Angestellten, die Lieferanten, die ganze Gemeinschaft und Gesellschaft und die Umwelt und den ganzen Planeten. Dieses Business steht wieder in Verbindung mit allem, es hat eine soziale Verantwortung, es ist Teil eines Netzwerkes von Entscheidungen und Wirklichkeiten, die einen

wesentlichen Einfluss auf unser alltägliches Leben haben. Ein derartiges Business führt uns heraus aus dem Reduktionismus und dem wissenschaftlichen Materialismus, hin zum Wahren, Guten und Schönen.

Mit dem Eintreten in die **transpersonalen Entwicklungsstufen** geht es nicht mehr nur um uns selbst und unseren Mangel und das, was uns fehlt, sondern das Geben wird immer wichtiger.

Bert Parlee: Ja, ich kenne viele Ansätze mit guten Absichten, die aber letztendlich reduktionistisch sind. Wenn wir uns beispielsweise den Kommunismus anschauen, der ja eine Wertetheorie hat, die auf Arbeit basiert, dann ist dort nicht der Wert enthalten, der erst durch ein Management erschaffen wird, strategische und planerische Arbeit, unternehmerischer Geist, das Investitionsrisiko; Menschen setzen Kapital ein, Eigentümer, die sich mit ihrem Eigentum wie Grundstücken einbringen – dies alles bleibt unberücksichtigt, wenn ausschließlich Arbeit als werteschaaffender Faktor berücksichtigt wird. Marxismus hat eine gute grüne Sensitivität, doch mit der Tendenz, alles zu nivellieren.

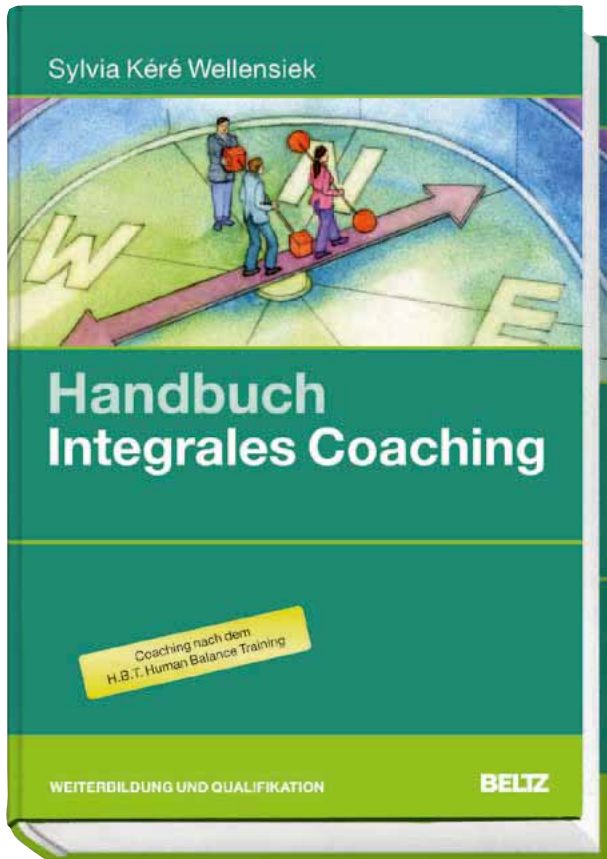
Worüber wir jetzt sprechen, sind umfassendere Ansätze. Was John Mackey¹ in seiner Arbeit hinsichtlich bewusstem Kapitalismus macht und auch auf sein eigenes Business anwendet: Er beginnt mit der Aufmerksamkeit auf den Kunden, ohne den wir kein Business hätten, und der dadurch wert-voll ist. Um Kunden einen guten Dienst zu erweisen, braucht es ein motiviertes Team und gute Partnerschaften mit anderen Geschäftspartnern, Zulieferern, wert-volle Beziehungen, die wiederum zu wert-vollen Produkten und Dienstleistungen führen. Eine der Schattenseiten des konventionellen Kapitalismus ist eine Art Gewinner-Verlierer Mentalität, ein Nullsummenspiel, bei dem ein Gewinn nur auf Kosten eines Verlustes an anderer Stelle entsteht. Dies ist eines der Dinge, die von einem bewussten Kapitalismus zu korrigieren wären. Geschäftspartner sind vor allem auch Partner, und es wird eine Win-Win-Situation angestrebt.

Mit dem Eintreten in die transpersonalen Entwicklungsstufen geht es nicht mehr nur um uns selbst und unseren Mangel und das, was uns fehlt, sondern das Geben wird immer wichtiger, wir kümmern uns um immer mehr Menschen und Dinge, die Gemeinschaft, in der wir leben, und den Planeten insgesamt, und das gilt auch für Unternehmen. ❖

1 A. d. Ü.: John Mackey ist Chef von Whole Foods Market, einer der weltweit größten Ketten für Bio-Lebensmittel.

Integrales Coaching

Brücke zwischen Bewusstseinsentwicklung und Wirtschaft



erscheint im Beltz Verlag - 27.09.2010

Autorin

Sylvia Kéré Wellensiek

Dipl.-Ing. Innenarchitektur,

Trainerin, Therapeutin, Coach, Autorin,

leitet ein Trainings-, Beratungs- und Ausbildungsinstitut
am Ammersee bei München.



- Klar strukturierte Arbeitsmethode
- Handwerkszeug für Einzelcoachings und Gruppenarbeit
- Mit Beiträgen von Gerald Hüther und Wilfried Belschner

Zum Buch

Der Mensch von heute ist vielfältig herausgefordert. Um den vielschichtigen Aufgabenstellungen angemessen begegnen zu können, braucht es eine umfassende Methodik, die die Ganzheit einer Person erfasst und erschließt: das integrale Coaching.

Die Arbeitsmethode H.B.T. Human Balance Training verbindet Erkenntnisse und Methoden des Coachings und des Kommunikationstrainings, der Psychotherapie und der Körpertherapie, der westöstlichen Weisheitslehren, der Neurobiologie und der aktuellen Stressforschung. Durch Theorie, ausführliche Praxisbeispiele und Übungen wird das Konzept übersichtlich dargestellt.

Aus dem Inhalt

- Teil I: Die Grundlagen des integralen Coachings
- Teil II: Gezieltes Bewusstseinstaining
- Teil III: Der Kernprozess
- Teil IV: Vertiefende Themen
- Teil V: Transformation

Ausbildungen

Ausbildung zum H.B.T. Resilienz-Berater
Start Oktober 2010

Ausbildung zum H.B.T. Business Coach und Trainer
Start März 2011

Offene Seminare und Vorträge

Mehr Info unter: www.whtraining.de



Auf dem Weg zu einem integrale(re)n Business

[Ein Hinweis: Die im Folgenden verwendeten Farben beziehen sich auf das Modell Spiral Dynamics. Wenn Sie damit nicht vertraut sind, hier eine vereinfachte Übersetzung: Mit Blau wird die konservativ denkende, traditionelle Weltansicht gemeint, Orange steht für die Moderne und Grün für die Postmoderne.]

Bereits zum zweiten Mal widmet die ip ein Heft dem Schwerpunkt „Integrales Business“ (IB). Dies unterstreicht die Bedeutung eines Themas für uns, bei dem die Schaffung von mehr integralem Bewusstsein besonders starke Auswirkungen hat.

Im Zen hat das zehnte (und höchste) Ochsenbild die Bezeichnung „mit leeren Händen auf dem Marktplatz“, wobei der Marktplatz *den* Platz unseres In-der-Welt-Seins repräsentiert. Wie können wir uns integral auf diesem Marktplatz bewegen, und was ist dieser Marktplatz integral betrachtet überhaupt? Willkommen beim „Integralen Business“. Eigentlich ist dieser Begriff zu eng gefasst, da „Business“ ein moderner (oranger) Begriff ist. Allgemeiner wäre der Begriff „Arbeit“, der allerdings etwas angestaubt ist. Worum es geht, ist eine Beziehung zwischen ein oder mehreren Menschen (die sich zu einem „Unternehmen“ zusammenfinden) zu anderen Menschen (meist „Kunden“ genannt) mit einer bestimmten Aufgabe (Unternehmens-Mission); zur Erfüllung dieser Aufgabe werden vom „Unternehmen“ Leistungen (Dienstleistungen, Produktlieferung) erbracht und diese – in vielen Fällen – vom Kunden (oder Förderern der Kunden) „honoriert“. Im besten Fall ist das Ganze ein „schöpferisches Spiel“, ein Ausdruck unseres Miteinander-Seins, eine Kommunion mittels bewusster Austauschbeziehungen, ein Feiern eines Wir, bei dem niemand ausgeschlossen ist.

Wir, die wir uns dafür interessieren, sind daher auf dem Weg in ein Neuland, das bereits schon auf den ersten Metern seiner Erkundung faszinierende Ausblicke ermöglicht:

IB behauptet nicht nur, „neu“ zu sein, sondern erlaubt tatsächlich auf eine bisher noch nicht da gewesene Weise, alle existierenden Business-Ansätze und deren Umsetzung zu integrieren.

Integration bedeutet dabei, das Beste des Bestehenden aufzunehmen und zu würdigen und durch die Integration einen übergeordneten Zusammenhang und wirkliche Synergien herzustellen, die über das Bisherige weit hinausgehen.

Eine sehr nützliche „Landkarte“ dabei ist AQAL als eine explizite und nachprüf-bare Sicht auf Wirklichkeit.

IB widmet sich den innerlich individuell-psychologischen wie auch den äußerlichen Verhaltensaspekten von Menschen im Business als auch den am Geschehen beteiligten Gemeinschaften und Systemen (im Innen und Außen). IB umfasst somit das Wahre (Wissen, Forschung, Produkte, effiziente Abläufe ...), das Schöne (Design, Kreativität, Ästhetik ..) und das Gute (Ethik, Nachhaltigkeit, menschliche Wertschätzung ...).

IB berücksichtigt explizit den Entwicklungsaspekt des Bewusstseins als einen fundamentalen Hinweis darauf, was Menschen, die wirtschaftlich aktiv sind, jeweils „sehen“ und erkennen können und was nicht. Damit besteht die Möglichkeit und das Ziel, allparteiliche Erfolge durch das Business zu erreichen – für das Unternehmen, seine Mitarbeiter, die Anteilseigner, die Kunden, die Lieferanten und auch für die Gemeinschaft und die Welt als Ganzes.

IB unterscheidet die unterschiedlichen Bedeutungen von Entwicklung wie

- Entwicklung als „Change“ im Sinne horizontaler Veränderungen (typologische Balancierung, Skillförderung, strukturelle Optimierung, ...),
- Entwicklung als horizontales Phasen- und Zyklengeschehen (Produktzyklen, Unternehmenszyklen, Teamphasen) und
- Entwicklung als vertikale Bewusstseins- und Strukturentwicklung (z.B. von zahlenbasierter, moderner Profitorientierung zu kommunikativer, kunden- und menschenorientierter, grüner Serviceorientierung).

IB berücksichtigt und fördert typologische Vielfalt. Im Gegensatz aber zur postmodernen „Diversität-über-alles“-Haltung wird aus integraler Sicht eine Vielfalt in unterschiedlichen Bewusstseins-Stufen (blau, orange, grün,..) innerhalb eines Teams häufig als nicht produktiv gesehen. Ein Unternehmen – insbesondere ein größeres – kann (und sollte häufig) Menschen unterschiedlicher Bewusstheit in unterschiedlichen Teams beschäftigen, abgestimmt auf die jeweiligen Aufgaben eines Teams oder einer Abteilung. Je „höher“ aber eine Person sich in der Unternehmenshierarchie (und Verantwortung) befindet, desto höher sollte auch ihre Bewusstheit sein, um angemessen führen zu können. Eine Führungskraft, deren Horizont nur bis Blau reicht, wird beispielsweise nicht in der Lage sein, auch orange und grüne Mitarbeiter angemessen zu integrieren und zu fördern.

Und schließlich berücksichtigt IB die Möglichkeiten, welche die wechselnden Zustandserfahrungen bereithalten, sei es entspannt-visionäres Denken in strategischen Prozessen, Nutzung von Kreativität (aus subtilen Alpha/Theta-Zuständen) in Workshops, der Einsatz von Big Mind-Prozessen (kausal bis non-dual) und natürlich Förderung von regelmäßiger Meditation und Schattenarbeit (z.B. durch Aufstellungsarbeit).

IB entsteht nicht auf dem Reißbrett, sondern trifft auf die derzeit etablierten existierenden Business-Praktiken, die man, unter Bezug auf die Entwicklungsstufen, in traditionelles, modernes und postmodernes Business einteilen kann. In all diesen Businessformen gibt es Wesentliches zu bewahren, doch auch Grenzen, die weiteres Wachstum verhindern. Traditionelles Business und „old economy“ haben eine Fülle von guten und bewährten Regeln, Traditionen und Tugenden (wie hierarchische Ordnung, Struktur,

Leitbild	Führungskultur
Wohl des Unternehmens (Profit), der Mitarbeiter und des ganzen Planeten	Gute Struktur, hohes Verantwortungsbewusstsein, effektive und effiziente Abläufe, wertschätzendes Miteinander; nachhaltige, ökologische Ausrichtung; reife Führungspersönlichkeiten
Wertschätzendes Miteinander, Gleichberechtigung, -behandlung	Die kooperative Führung sorgt dafür, dass es allen mit ihren Aufgaben gut geht; dialogische und wertschätzende Entscheidungsfindung; Fehlerkultur; Entwicklung synergetischer Teams; hierarchiearme Strukturen
Individueller Erfolg, Wettbewerb, Leistung, Ziele	Ausrichtung an Zielen; strategische Planung und Steuerung mit Kontrolle der Ergebnisse; Experten beeinflussen die Entscheidungsfindung; ständige Optimierung der Strukturen und Abläufe (Prozesse); Führen durch Zielvorgabe und Delegation
Die richtige Ordnung, Loyalität	Regeln und (meist patriarchalische) Ordnung werden von der Führung vorgegeben und sind unbedingt einzuhalten. Es gibt ein Oben und ein Unten. Autoritäre Führung durch Anweisung.
Die Welt ist ein Dschungel; Egozentrische, persönliche Macht und (rücksichtslose) Stärke	Der Chef ist unkontrollierter Herrscher über alles; nur er bestimmt die Regeln; rücksichtslose Ausnutzung aller Möglichkeiten; Orientierung nur an Eigeninteressen; meist kriminelle Tendenzen; Unterdrückung, Ausnutzung

Verbindlichkeit, Treue) erarbeitet, die in einem IB aufzunehmen sind. So ist es z.B. nach wie vor keine schlechte Idee, neue Vorhaben auf eine solide Finanzbasis zu stellen und nicht nur über Fremdkapital zu finanzieren, wie die derzeitige Finanzkrise uns überdeutlich vor Augen führt. Gleichzeitig können Traditionen auch zu Haltungen wie „das haben wir schon immer so gemacht, und das bleibt so“, führen, die eine Weiterentwicklung behindern. Modernes Business hat die modernen Betriebswirtschaften (und Volkswirtschaften) hervorgebracht, mit

Integrales Business erlaubt die Integration bestehender Methoden in einer umfassenden Landkarte

einer weltweit agierenden kapitalorientierten Wirtschaftsweise, deren Licht- und vor allem auch Schattenseiten immer deutlicher hervortreten. Positive Aspekte wie Effizienz, Effektivität, zielorientierte Abläufe, Ressourcenreduzierung, Technologieeinsatz wird ein IB weiter verfolgen, die alleinige Ausrichtung auf materielle Ziele und Erfolge wird jedoch überwunden. Postmodernes Business führt so wichtige Qualitäten wie Wertschätzung, Vertrauen, Verständnis, soziale Verantwortung und Ökologie in das Wirtschaften ein. Was gegenüber einer integralen Betrachtungsweise fehlt, ist die wirkliche, holarchische Transzendierung und Integration aller Faktoren, einschließlich der Errungenschaften des traditionellen und modernen Business, auf der Grundlage einer Landkarte wie z. B. AQAL.

Die folgenden Artikel zum Schwerpunktthema spiegeln die Meinung und die Sichtweise (Perspektiven) der AutorInnen wieder und sind aus Sicht der Redaktion nicht alle „integral“ im oben

genannten Sinne, greifen jedoch wichtige integrale Perspektiven auf. Daher haben wir uns entschieden, Ihnen/Dir, liebe Leserin, lieber Leser, eine Orientierung zu geben, sofern dies nicht durch Kommentarkästen direkt in den Artikeln erfolgt:

Integrale Sichtweisen sind für viele Unternehmen eine kognitive Herausforderung. Daher müssen diese in die jeweilige Denkwelt (blau, orange, grün) übersetzt werden. Dies ist der Grund, warum Sabine Raiser nur mit Typologie (hier: Enneagramm) + Stufen (Spiral Dynamics)) arbeitet und selbst das für manche Kunden schon – vorsichtig gesagt – eine Herausforderung ist. Ein im integralen Sinne wirklich umfassender Ansatz müsste an dieser Stelle mindestens auch die Quadranten-Perspektiven einbeziehen. Vor der daraus erwachsenden Komplexität schrecken jedoch gegenwärtig noch viele Firmen zurück, so dass sich im Business neue Methoden besser mit möglichst nur EINER neuen Perspektive etablieren lassen – ein willkommener erster Schritt in die richtige Richtung.

Das deutschsprachige Angebot an integralen Artikeln und Büchern im Bereich IB ist noch dürftig, und häufig ist unser Eindruck, dass nicht überall, wo integral drauf steht, auch integral drin ist. Ein dabei zu beobachtender Trend ist der, dass integrale Gedanken in traditionelles, modernes oder postmodernes Bewusstsein „hineingezwängt“ werden, ohne dass dies den Autoren immer bewusst ist (und wir fügen hinzu, dass auch wir nicht von uns behaupten können, davon ganz frei zu sein). So werden z. B. in dem Buch von M. Bär, R. Krumm, H. Wiehle „Unternehmen verstehen, gestalten, verändern“ die Spiral Dynamics-Ebenen nicht immer richtig interpretiert. Familienunternehmen werden z.B. als Unternehmen auf der Ebene Purpur (Stammesbewusstsein) eingeordnet. Purpur ist aber die Welt der

Magie, des Voodoo und bei Naturvölkern (und kleinen Kindern) zu finden. Familienunternehmen sind oft eher patriarchalisch blau oder auch schon vielfach modern und postmodern, sonst könnten sie in der heutigen Businesswelt gar nicht überleben. Die Tabelle zu Führungskulturen im Artikel von Sabine Raiser müsste aus unserer Sicht eigentlich eher so aussehen. (Siehe Tabelle oben)

Trotz einiger Fehlinterpretationen des integralen Paradigmas in der Businessliteratur ist es begrüßenswert, dass immer mehr BeraterInnen und Führungskräfte sich mit integralen Perspektiven beschäftigen. Auf der praktischen Seite gibt es bereits Firmen mit hochinteressanten Ansätzen, die jeweils den einen oder anderen Aspekt einer integralen Sichtweise hervorheben, wie die Schaffung hochentwickelter Organisationsformen oder die Einbeziehung von Wertebewusstsein, Aspekte von Spiritualität, Psychodynamik oder Entwicklungslinien (z.B. Talentförderung). Beispiele, die den AQAL-Rahmen ganz ausschöpfen sind hingegen noch selten. Erwähnenswertes Beispiel ist hier Holacracy von Brian Robertson (siehe Interview von Dennis Wittrock).

Andreas Schröder vermittelt uns interessante Erkenntnisse aus seiner umfassenden Businesserfahrung (als Unternehmensberater) und seiner mehrjährigen Erfahrung in der Anleitung von Big-Mind-Prozessen. Den Abschnitt seines Artikels über Ängste sehen wir (die Redaktion) eher kritisch, aber Andreas weist auch darauf hin, dass die Schlüsse, die er zieht, lediglich erste, noch unbewiesene Hypothesen sind, die einer weiteren Verifizierung bedürfen.

Wir würden uns freuen, wenn die Artikel dieses Heftes einen Beitrag dazu leisten, den integralen Ansatz im Business weiter zu etablieren und wünschen Ihnen/Euch eine inspirierende Lektüre. ❖



Der Komplexität im Business integral begegnen können

integrale
perspektiven

Der Integrale Business-Practitioner – Eine Ausbildung der DIA

Die DIA – Die Integrale Akademie, die im September 2008 von der Integralen Initiative Frankfurt (IIF) als Trägerverein der DIA, der European Integral Academy (EIA) und dem Integralen Forum (IF) gegründet wurde, hat es sich zum Ziel gesetzt, integrales Denken und Handeln in Form von Vorträgen, Seminaren, Workshops und Weiterbildungen einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Die Ausbildung zum „Integralen Business Practitioner“ (IBP) richtet sich dabei an Menschen, die integrale Theorie und Praxis in beruflichen und wirtschaftlichen Kontexten einsetzen möchten. Nadja Rosmann, die den ersten IBP-Lehrgang 2008 absolvierte, sprach mit dem Managementberater und Coach Rolf Lutterbeck, der die Ausbildung konzipierte, über Inhalte, Ziele und Potenziale der Weiterbildung.

Nadja: Welche Idee steht hinter der Ausbildung zum Integralen Business Practitioner?

Rolf: Aus meiner Sicht gibt es inzwischen unzählige Menschen, die im deutschsprachigen Raum am Integralen Ansatz Ken Wilbers interessiert sind. Viele haben schon Bücher von Ken Wilber gelesen, aber sie auch oft wieder frustriert zugeklappt (so wie ich auch bei meinem allerersten Versuch 1996). Nur ein kleiner Teil setzt dieses Wissen auch in die Praxis um. Diese Lücke soll der IBP schließen. Um die Praxisbetonung der Weiterbildung zu verdeutlichen, habe ich sie in Anlehnung an die Ausbildungsstruktur im NLP „Practitioner“ genannt. Es geht vor allem darum, den integralen Ansatz praktisch anwenden zu lernen, also in der Lage zu sein, zu jedem Thema wichtige AQAL-Perspektiven einzunehmen und so angemessener handeln zu können.

Nadja: Bei „Business“ denke ich zunächst an Führung und Management. Ich selbst bin Journalistin und habe mich damals zur Teilnahme entschlossen, weil ich nach einem praxisnahen Zugang zu Wilbers Arbeit gesucht

habe. Für welche Zielgruppen ist der IBP interessant?

Rolf: Für alle, die an praktischer Anwendung integraler Theorie im beruflichen Kontext interessiert sind. Ich passe meine Übungen den Interessen der Teilnehmenden an. Nicht nur Manager, Berater, Coaches, Trainer, Pädagogen, sondern auch Schüler, Studenten oder Eltern sind herzlich willkommen. Das zweitägige Grundlagenseminar und auch der viertägige Aufbaumodul ELZ – „Ebenen, Linien und Zustände“ – sind so konzipiert, dass jeder mit oder ohne integralem Vorwissen teilnehmen kann und auch mit „Business“ nicht unbedingt etwas am Hut haben muss. Aber das soziale Holon „Unternehmen“ taucht natürlich schon immer wieder auf. Erst der dritte Block TIB – „Typologien und Integrales Business“ – geht intensiv auf Businesskontexte ein, wozu für mich neben Profit-Unternehmen auch Non-Profit-Organisationen, der Dienstleistungsbereich und die Felder Schule und soziale Hilfe gehören.

Nadja: Du versprichst in der Seminarankündigung, dass man mit dem IBP „nachhaltiger erfolgreich“ werden kann. Was meinst du damit?

Rolf: Das integrale Bewusstsein ist umfassender, höher entwickelt und tiefergehend als die vorangehenden Entwicklungsstufen. Jede Bewusstseinsstufe zeigt uns mehr von uns selbst, anderen Menschen und von der Welt, versteht komplexere Sachverhalte und findet auch neue Lösungen, die vorher gar nicht „gesehen“ werden konnten. Die Moderne hat durch die dritte Wahrnehmungsposition unter anderem die wissenschaftlichen Es-Perspektiven ermöglicht und weiß, wie man durch Effektivität und Effizienz seinen – meist materiell verstandenen – Erfolg erhöht. Die Postmoderne beginnt aus der vierten Wahrnehmungsposition die systemischen Zusammenhänge zu sehen, denkt erstmals über Nachhaltigkeit nach und wird sich der inter-subjektiven

Konstruktion der Weltansichten bewusst. Aus integraler Sicht greift aber auch das noch zu kurz. Erst die integrale Stufe VERSTEHT es, wie man zu einer Gesundung der ganzen Spirale beitragen kann, d.h. zu mehr gesunden Verhaltensweisen auf JEDER einzelnen Entwicklungsstufe und bei ALLEN, die ich erreichen kann.

Nadja: Ich hak´ noch mal orange nach. Was genau bekommt man für sein Geld?

Rolf: Man lernt in sehr einfacher und strukturierter Form den integralen Ansatz Ken Wilbers und *spart* sich eine Menge Zeit, Bücher zu lesen. Dadurch erkennt man, welche Perspektiven bisher vernachlässigt bzw. „übersehen“ wurden inklusive aller Problem- und Erfolgs-Lösungen, die nur mit diesen Perspektiven sichtbar werden. Ich zitiere mal aus einer Ankündigung des Workshops „Erleuchtung im Big Business“, den ich mit Andreas Schröder auf der IF-Tagung gehalten habe: **Durch die Nutzung aller AQAL-Perspektiven im praktischen Business-Alltag wird ein Vielfaches mehr „sichtbar“ und verständlicher als vorher. Damit werden konsensfähige und nachhaltige Verbesserungen möglich, die oft vorher „un-denkbar“ bzw. „un-SICHTbar“ waren. Insbesondere die Nutzung subtiler bis non-dualer Zustände bringt innerhalb von Minuten oder Stunden Einsichten und (Lösungs-) Ideen, die man sonst praktisch gar nicht oder nur in vielen Wochen oder Monaten findet.**

Nadja: Als ich 2008 teilgenommen habe, bestand die Ausbildung noch aus vier Wochenenden plus einem weiteren Seminartag bei einem anderen DIA-Referenten. Dieses Jahr bietest du eine andere Struktur an. Was ist der Grund?

Rolf: Damit die Weiterbildung für Teilnehmer, die nicht aus dem Rhein-Main-Gebiet kommen, nicht zu aufwändig wird, hatte ich im letzten Jahr die acht Tage auf drei Blöcke verteilt.



Rolf Lutterbeck

Jede Bewusstseinsstufe zeigt uns mehr von uns selbst, anderen Menschen und von der Welt.

Nadja: (lacht) Da spricht der „orange“ Anteil.

Rolf: Genau. Das gute „Orange“ ist ja ressourcenschonend, effektiv und effizient.

Nadja: Das ist aber nicht die einzige Änderung?

Rolf: Dieses Jahr wurde die Ausbildung um zwei Tage verlängert, um mehr Raum für praktische Übungen zu schaffen. Die komplette Ausbildung besteht jetzt aus einem zweitägigen Grundlagenseminar, zwei viertägigen Aufbaumodulen und einem weiteren, frei wählbaren DIA-Seminar zu Themen wie Integrale Pädagogik, Psychotherapie, Ökologie, Politik, Spiritualität oder ILP. Im Grundlagenseminar liegt der Schwerpunkt weiterhin auf der praktischen Anwendung von Quadrantenmodell, Quadrivia und Spiral Dynamics.

Nadja: Wie gehst du das Thema Entwicklungslinien und -stufen in der Ausbildung praktisch an?

Rolf: Nachdem im Block „Ebenen, Linien, Zustände“ einige wichtige Linien vorgestellt wurden wie Kognition, Moral und vor allem die Ich-Entwicklung nach Susanne Cook-Greuter, werden in Kleingruppen je nach Interesse Stufen z.B. der Musik-Linie, der Kunst-Linie, der Spiritualität oder der Führung bearbeitet. Und später lasse ich dann Integramme – wie ich es nenne – über bekannte Persönlichkeiten erstellen, wodurch Quadranten, Ebenen und Linien miteinander kombiniert werden. Das Psychogramm nach Ken Wilber konzentriert sich sehr auf den linken oberen Quadranten, das Integramm hingegen betrachtet in allen Quadranten mehrere Linien.

Nadja: Und was ist mit den Zuständen?

Rolf: Der Bereich Zustände bietet sich für Selbst-Erfahrung an und lockert den sonst eher kopflastigen Block auf. Hier lernen die TeilnehmerInnen Selbst-coaching-Methoden, um in bessere Zustände zu kommen. Den umgekehrten Fall kann meist jeder schon gut [lacht]. Zur Nutzung von Zustandsperspektiven gehört natürlich die repräsentierende Wahrnehmung in Aufstellungen, Übungen zur Hemisphärensynchronisation oder auch die Erfahrung innerer Stimmen im Big Mind-Prozess.

Nadja: Und im letzten Modul kommen noch Typologien hinzu und dann wird alles miteinander kombiniert. Ab hier kommt verstärkt das Business in Spiel, oder?

Rolf: Ja, nach der Beschäftigung mit Typologien wird hier *die Ernte eingefahren*. Jetzt können die TeilnehmerInnen verschiedene Themen aus dem Businessbereich oder ihrem Umfeld aus integraler Sicht betrachten und „integralere“ Konzepte erstellen. Jetzt werden soziale Holons von innen und außen in ihrem Entwicklungszustand betrachtet, die Zusammenhänge zu den Mitglieder-Holons analysiert ... Es wird immer klarer, was integrales Business, integrale Führung, integrales Change Management bedeutet. „Integrale Führung“ heißt zum Beispiel, unterschiedliche Führungsstile – je nach Bewusstseinsstufe des Mitarbeiters – zu kennen und auch anzuwenden. Platt gesagt, ein „Blauer“ muss „blau“ geführt werden, also „von oben“ und mit ständiger Kontrolle.

Nadja: Das dürfte einer „grünen“ Führungskraft nicht ganz leicht fallen.

Rolf: Ja genau, „Grünen“ macht es oft Bauchschmerzen, so mit Menschen umzugehen. Noch komplexer wird es aber, wenn ich ein Unternehmen integral verändern will. Hier habe ich es mit der ganzen Komplexität eines sozialen Holons zu tun. Veränderungen müssen in in

allen vier Quadranten gleichzeitig unter Berücksichtigung der wichtigsten Linien (Kognition, soziale Kompetenz, Strukturen, Führungskultur, etc.) und der Ist- und Soll-Unternehmenskultur erfolgen. Wo ist der Engpass? Wie sind Strukturen zu verändern und welche Kultur und Mentalität ist dafür nötig?

Nadja: Das heißt, nach der IBP-Ausbildung fängt die eigentliche Arbeit erst richtig an? (lacht)

Rolf: In gewissem Sinne ja – aber man kann dann wesentlich effizienter mit den sich stellenden Herausforderungen umgehen. ❖

Stimmen von Absolventen des Integral Business Practitioner

Sehr empfehlenswert! Das komplexe Thema war didaktisch hervorragend strukturiert und präsentiert. Durch viele praktische und relevante Übungen wurden die integralen Perspektiven erfahrbar, bewusster und in meinen beruflichen Alltag übertragbar.

Anke Lessmann, Senior Consultant Gallup Deutschland

Der integrale Ansatz macht viele Dynamiken in Unternehmen praktisch zugänglich, die mit konventionellen Management-Tools nur schwer adressierbar sind. Während die im Business verbreiteten Typologien beispielsweise lediglich horizontale Unterschiede aufzeigen, erlaubt es das Modell Spiral Dynamics, auch vertikale Unterschiede innerhalb von Systemen und zwischen Personen zu analysieren. Erst dadurch wird ein tiefgreifendes Verständnis für Probleme, die im Change-Management oder bei Integrationsprozessen auftreten, möglich. Der IBP ist sehr praxisnah und zeigt viele Anwendungsbeispiele auf. Für Führungskräfte und Berater sehr empfehlenswert!

Frank Kammerer, Geschäftsführer L-Konzept Leipzig

Der Lehrstoff wird sehr strukturiert und übersichtlich vermittelt, so dass in kurzer Zeit viel Wissen erworben werden kann. Zahlreiche Übungen, die konkrete Fragestellungen der Teilnehmer aufgreifen, ermöglichen sofort die praktische Umsetzung des Gelernten. Der IBP hat einen hohen Nutzwert und ich werde die Methoden künftig in verschiedenen Firmen einsetzen.

Dr. Roland Metzger, RM Beteiligungsverwaltung GmbH



Die Unternehmerin
Hilde Weckmann
im Interview



[Hinweis: Bei der Einordnung von Entwicklungsebenen bezieht sich dieser Beitrag auf das Modell Spiral Dynamics.]

Durch eine integrale Perspektive kann die Wirtschaft an Tiefe gewinnen, so die Erfahrung der Unternehmerin Hilde Weckmann. Nach dem Studium an der Wirtschaftsuniversität in Wien zog es die gebürtige Österreicherin nach Berlin, wo sie nach einem weiteren Studium der Politikwissenschaft in den frühen achtziger Jahren einen Naturkostgroßhandel gründete. Ökonomie und Ökologie, Politik und Feminismus miteinander zu verbinden, war ihr von Anfang an ein Anliegen, das durch die Beschäftigung mit der integralen Theorie Ken Wilbers zu einem tieferen Verständnis der Komplexität der Gegebenheiten fand. Im Interview mit Nadja Rosmann erklärt sie, wie der integrale Blick zu einer neuen Wertschätzung für die im Business gegenwärtig verbreiteten unterschiedlichen Entwicklungswellen führen kann und warum wir trotz der Krise des Ego-Kapitalismus mit all ihren negativen Entwicklungen unseren Blick auch auf die positiven Impulse richten sollten, die sich im Hinblick auf eine gerechtere, weltzentrischere Wirtschaftsweise bereits zeigen.

IP: Du bist Unternehmerin und sehr engagiert in der deutschen integralen Community. Inwieweit prägt das integrale Denken deine Haltung im Business?

Hilde Weckmann: In den Anfangstagen war ich sicherlich eine typisch grüne Pionier-Unternehmerin und habe im Laufe der Jahre auch alle damit verbundenen Vor- und Nachteile erlebt. Ich war sehr in der Frauenbewegung aktiv und hatte Kontakte zu vielen als Kollektive organisierten Unternehmen. Als ich dann meine ganzen Ersparnisse und damit gewissermaßen meine Zukunft in den Naturkostgroßhandel gesteckt habe, war es mir wichtig, das Unternehmen auf gesunde Füße zu stellen. Ich hatte das Glück, dass durch mein Elternhaus das unternehmerische Selbstverständnis stark geprägt worden ist. Meine Eltern hatten einen kleinen Handwerksbetrieb und traditionelle Werte wie Disziplin, Durchhaltevermögen und Sparsamkeit spielten da eine große Rolle. Das sind meiner Meinung nach wichtige Grundlagen, um mit einem Unternehmen erfolgreich zu sein. Ich bin Händlerin aus Passion, das liebe ich. Und meine Ausbildung im Bereich Wirtschaft hat meine Haltung zum Unternehmertum natürlich wesentlich geprägt. Einige alternativ engagierte UnternehmerInnen haben einen postmodernen Hintergrund, da sind die Bezüge zu einer gesunden Moderne, ohne die man sich in der Wirtschaft eher schwer tut, nicht so ausgeprägt. Man muss aber auch die Vorzeichen der damaligen Zeit richtig verstehen. Mit unserem grünen Elan waren wir uns unserer Sache sehr sicher, wir waren ambitioniert und damit

„Es vollziehen sich spannende Wandlungsprozesse“

auch teilweise rechthaberisch. Ein starker Bezug auf Gemeinschaft, den linken unteren Quadranten, war sicherlich auch eine Quelle der Kraft und Inspiration für die alternative Bewegung.

IP: Wie hat sich deine unternehmerische Perspektive dann durch das Gesamtbild, das die integrale Landkarte eröffnet, erweitert?

Hilde Weckmann: Ich habe viele Dinge, die ich damals mehr intuitiv gemacht habe, heute würde ich sagen, aus einem evolutionären Impuls heraus, nachträglich viel besser einordnen können. Heute habe ich die Möglichkeit, die verschiedenen Perspektiven, die ich einnehme, bewusster zu erkennen und kann so besser auf unterschiedliche Menschen eingehen. Aber auch, wenn man sich beispielsweise der verschiedenen Entwicklungswellen, auf denen sich MitarbeiterInnen bewegen, bewusst ist, bleibt es dennoch eine Herausforderung, mit diesen Unterschiedlichkeiten auch konkret umzugehen.

IP: Die Branche, in der du aktiv bist, war seinerzeit eher eine Nische für UnternehmerInnen, die aus tiefer Überzeugung gehandelt haben. Heute erfährt sie im Zuge des Lohas-Trends (Lifestyles of Health and Sustainability – Gesunde und nachhaltige Lebensstile) viel Aufmerksamkeit und Unternehmen, die vielleicht nicht so durch Überzeugungen getrieben sind, engagieren sich verstärkt in diesem Feld. Was verändert sich dadurch?

Hilde Weckmann: In dieser Frage bin ich Querdenkerin. Viele Menschen sind damals aus ganz persönlichen Gründen zur Ökobilogik gekommen. Einige Landwirte beispielsweise haben gemerkt, dass die Pestizide, die sie versprühen, auch sie selbst krank machen, was sie zur ökologischen Landwirtschaft gebracht hat. Mein Antrieb war eher politischer Natur. Ich wollte das Thema Ökologie in die Welt tragen. Vor diesem Hintergrund befürworte ich es, wenn diese Entwicklung eine breitere Basis bekommt. Dabei zeigen sich dann verschiedene Facetten: Sicherlich wird der Konkurrenzdruck für Nischenanbieter größer und manche Firmen betreiben natürlich auch Greenwashing, aber es kommen eben auch viele gute ökologische Produkte auf den Markt. Mir ist letztlich die Gesamtentwicklung wichtiger, als nur persönliche Interessen zu verfolgen. Mit dieser Haltung mache ich mich nicht immer beliebt. Als wir seinerzeit mit Renate Künast, als sie noch Landwirtschaftsministerin war, die Biobrotbox auf den Weg gebracht haben, stellte sie von Anfang an klar, dass wir möglichst viele Firmen einbeziehen müssen, wenn das Projekt ein Erfolg werden soll. Im Sponsorenkreis haben wir auch Unternehmen, mit denen die Zusammenarbeit für mich durchaus eine Herausforderung darstellt. Man sollte sich davor hüten, die postmoderne Perspektive als die allein gültige anzusehen. Wenn ich für die Ökologie wirklich etwas erreichen möchte, muss ich gerade mit den wirklich großen Unternehmen kooperieren, denn selbst wenn diese nur

einen kleinen Schritt in die richtige Richtung machen, hat dies wahrscheinlich eine viel größere Hebelwirkung, als wenn ich nur mit den zutiefst überzeugten zusammenarbeite. Uns Vorreiter sehe ich nach wie vor als die Avantgarde und wünsche mir natürlich auch, dass wir den anderen immer einen Schritt voraus sind, aber es ist eben auch ein Erfolg, wenn sich dadurch bei den Großen etwas bewegt.

IP: Du hast gerade die Biobrotbox, ein Social Business, erwähnt. Was sind da die Hintergründe?

Hilde Weckmann: Dieses Projekt läuft seit fast zehn Jahren. Ziel ist es, dafür zu sensibilisieren, dass Kinder ein gesundes Frühstück brauchen. Von uns erhalten sie zur Einschulung eine Brotbox mit gesunden Frühstückszutaten, um das Thema zu verankern. Letztes Jahr haben wir auf diese Weise ein Viertel aller neuen SchülerInnen in Deutschland erreicht. Darüber hinaus gibt es bereits Verbindungen nach Österreich und Polen, wo die Initiative ebenfalls Fuß fasst. Finanziert wird dies durch Firmen, die hauptsächlich, aber nicht ausschließlich aus der Biobranche stammen. UPS beispielsweise übernimmt seit vielen Jahren in Berlin die Logistik, denn wir brauchen natürlich Partner mit einer gewissen Größe, um den jährlichen Roll-out sicherzustellen. Allein im Berliner Raum verteilen wir inzwischen 53.000 Biobrotboxen, die alle pünktlich am gleichen Tag ausgeliefert werden müssen. Diese Zusammenarbeit ist sehr bereichernd, denn amerikanische Unternehmen sind im Hinblick auf Aktivitäten zur Corporate Social Responsibility teils weiter als wir. Da können wir voneinander lernen. Darüber hinaus gehören auch Banken und andere Unternehmen zu den Sponsoren.

IP: Erleichtert dir deine integrale Perspektive es, hier zwischen den unterschiedlichen Standpunkten und Ausgangsvoraussetzungen der Beteiligten zu vermitteln?

Hilde Weckmann: Unbedingt, aber das hängt natürlich auch von meiner Tagesform ab. (lacht)

IP: Verändert sich durch die Zusammenarbeit auch die Perspektive von Großunternehmen?

Hilde Weckmann: Ja, und das ist sowohl unser explizites als auch implizites Ziel. Wir machen Veranstaltungen mit den Unternehmen, tauschen uns überregional im Netzwerk aus und gewinnen so alle neue Perspektiven. Da vollziehen sich spannende Wandlungsprozesse. Eine Bank beispielsweise, die seit einigen Jahren die Biobrotbox finanziell unterstützt, hat manche unserer Argumente übernommen und positioniert sich nun auch ökologischer. Für mich persönlich sind solche Prozesse natürlich immer auch eine Gratwanderung, aber letztlich können wir durch solche Kooperationen und die damit verbundene

Für jede Regel, für jedes neue Gesetz sucht die Wirtschaft sofort wieder nach Schlupflöchern – und findet sie auch.

Kommunikation zur Bewusstseinsentwicklung beitragen, und das zählt. Man muss einfach sehen: Evolution ist ein langsamer Prozess – ich bin da manchmal auch etwas ungeduldig.

IP: Die Metaperspektive der Wirtschaft ist gegenwärtig ja sehr leistungsgeprägt: an Konkurrenz und individuellem Profit orientiert. Was trägst du mit deiner Arbeit in diesen Mainstream hinein, um Veränderungen zu bewirken?

Hilde Weckmann: Ich bin immer wieder bestrebt, dazu beizutragen, dass Evolution verstanden wird und wir eine gesunde Entwicklung individuell, kollektiv, objektiv und interobjektiv, also in allen Quadranten und auf allen Ebenen erreichen. Je mehr Menschen sich auf diese Weise engagieren und je mehr wir wirken, umso einfacher wird es. Der Moderne verdanken wir einen hohen Intelligenzfaktor und ihre Perspektive ermöglicht es uns, Wohlstand zu generieren – und zwar nicht nur durch Ausbeutung, sondern auch durch Fortschritt. Auch Leistung oder traditionelle Werte wie Disziplin spielen hier eine große Rolle. Durch die Postmoderne folgt die Erweiterung in eine empathische Perspektive, das Verstehen von Beziehungen und Motiven. Ich glaube, über die Tragweite dessen sind wir uns heute noch gar nicht wirklich bewusst. Für mich bringt der integrale Blick die Chance mit sich, all diese unterschiedlichen Perspektiven überhaupt zu erkennen und zu bewerten und mit Weisheit zu entscheiden, was wertvoll ist für die weitere Entwicklung. Ich erlebe immer wieder, dass ein Unternehmen als soziales Holon durch die Aktivitäten einzelner Menschen auch relativ schnell eine neue Richtung einschlagen kann.

IP: Und wie schätzt du das Veränderungspotenzial im Hinblick auf die Systemebene, also den unteren, rechten Quadranten ein? Hier dominieren ja gegenwärtig vor allem Wettbewerbsstrukturen und eine Orientierung am Gemeinwohl ist wie ein Schwimmen gegen den Strom ...

Hilde Weckmann: Das ist eine große Herausforderung – beispielsweise zu neuen Formen der Regulierung zu finden. Ein großes Problem ist es sicherlich, dass viele intelligente Köpfe vor allem in der Privatwirtschaft und international agieren, schlicht weil hier deutlich besser gezahlt wird. In Verwaltung und Politik gibt es zwar sehr viele sehr engagierte Menschen, aber sie sind leider oft nur national und einen Tick langsamer unterwegs, was unter anderem an der eher traditionellen Orientierung dieser Institutionen liegt, aber auch daran, dass sie meist schlechtere Voraussetzungen haben als Firmen, beispielsweise im Hinblick auf ihre Ausstattung. Für jede Regel, für jedes neue Gesetz sucht die Wirtschaft sofort wieder nach Schlupflöchern – und findet sie auch. Die Politik und die Verwaltung so zu positionieren, dass sie in diesem Wettlauf bessere Ausgangsbedingungen haben, ist eine der großen Aufgaben unserer Zeit.

IP: Es wäre also hilfreich, wenn all die integral Informierten, die sich gegenwärtig lieber in grünen Nischen bewegen, sich hier stärker einbringen?

Hilde Weckmann: Ja, aber ich kenne die Hemmschwelle aus eigener Erfahrung. Ich arbeite auch lieber in überschaubaren Strukturen und als der Naturkostgroßhandel für meine Begriffe zu groß wurde, habe ich mich aus der Geschäftsführung zurückgezogen und sie in andere Hände gelegt. Aus meiner Affinität zur Frauenbewegung heraus bin ich natürlich sehr dafür, dass Frauen mehr Verantwortung für größere Strukturen übernehmen, aber die Studien der jüngsten Zeit zeigen auch, dass Frauen hier in ihrer Entfaltung nicht nur durch Männernetzwerke behindert werden, sondern sich viele auch bewusst dagegen entscheiden, beispielsweise in großen Unternehmen führende Positionen einzunehmen.

IP: Die Studien zeigen aber auch, dass Frauen ja neue Denkweisen in die Wirtschaft tragen für die allerdings in den momentanen Strukturen kaum Raum zu sein scheint. Heißt das nicht, dass wir dann einfach damit beginnen müssten, diese Strukturen zu verändern, aus einer erweiterten Perspektive, die in der Lage ist, auch diese neuen Gesichtspunkte zu integrieren?

Hilde Weckmann: Das Neue entsteht ja schon durch verschiedene Ansätze und wird in vielen Bereichen auch sichtbar und spürbar. Ich denke, dass dies längerfristig auch strukturelle Veränderungen nach sich zieht und wir hier etwas bewirken werden.

IP: Diese Veränderungen sind teilweise schon recht konkret. Ich beobachte in jüngster Zeit verstärkt eine Bewegung hin zu einer weltzentrischeren Perspektive. Die erstarkende Diskussion über Gemeingüter oder Bürgerbewegungen, die sich wirtschaftlich engagieren, beispielsweise im Rahmen der Privatisierung der Elektrizitätswerke Schönau, sind hier gute Beispiele. Da zeigt sich doch eine neue Form der Verpflichtung gegenüber einem Wir, das, so hoffe ich zumindest, mehr Spannweite hat, als die Postmodernen. Wie siehst du das?

Hilde Weckmann: Ja, das Wir ist die große Herausforderung der Postmoderne. (lacht) Ich habe da verschiedene Phasen erlebt. Wir haben in unseren Anfangstagen beispielsweise auch versucht, die Verantwortung zu teilen, und ich habe die Erfahrung gemacht, dass kollektive Verantwortung auch zu kollektiver Verantwortungslosigkeit führen kann. Als ich die verschiedenen Entwicklungsebenen verstanden habe, ist für mich da vieles deutlicher geworden. Ich bin ein wenig skeptisch, wenn die Wir-Perspektive als etwas Neues oder gar Höheres betrachtet wird und denke da an die Kollektive der siebziger Jahre, die Mitbestimmungsbewegung ... Auf mich wirkt die Gemeingüterdiskussion zum Teil noch romantisch. Und dennoch halte ich sie für sehr wertvoll, weil sie ganz wichtige Perspektiven einbringt.



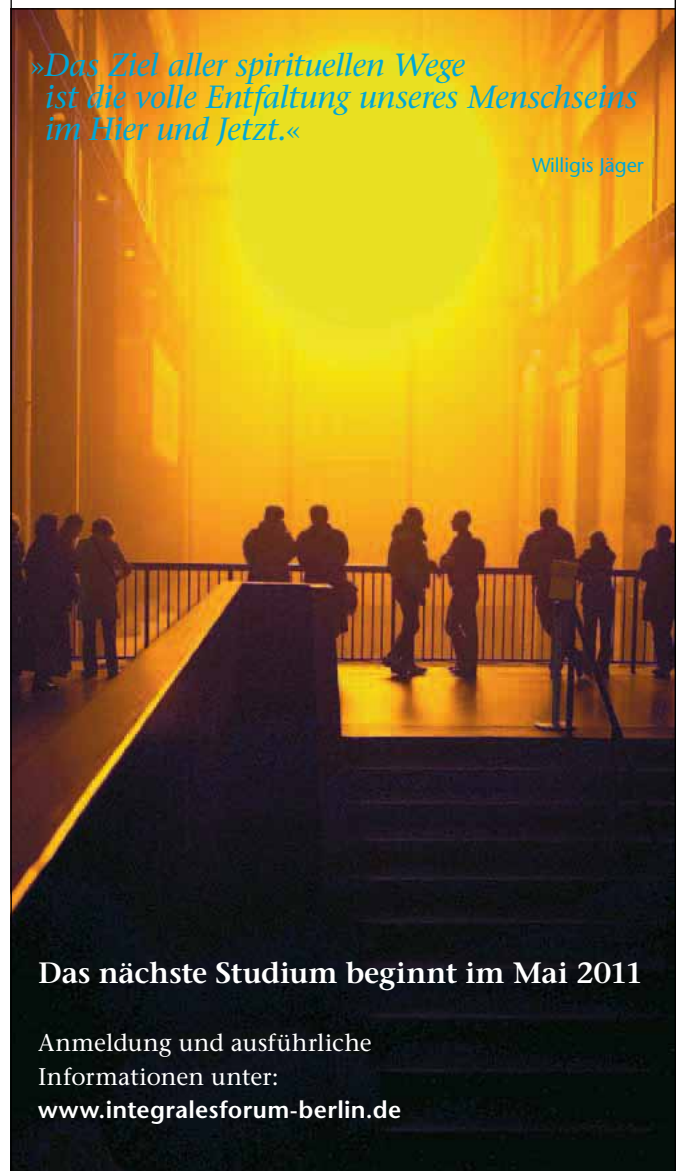
Studium Integrale Spiritualität

Ein zweijähriges Studium
am Benediktushof in Holzkirchen/Würzburg
und im Integralen Forum in Berlin

Michael Habecker
Matthias Ruff

»Das Ziel aller spirituellen Wege
ist die volle Entfaltung unseres Menschseins
im Hier und Jetzt.«

Willigis Jäger



Das nächste Studium beginnt im Mai 2011

Anmeldung und ausführliche
Informationen unter:
www.integralesforum-berlin.de

IP: Aber grundsätzlich wäre es doch denkbar, über grüne Romantik hinaus zu einer wirklich praktizierten Wir-Perspektive zu kommen, die tatsächlich Verantwortung übernimmt und so etwas bewirkt, oder?

Hilde Weckmann: Das glaube ich auch, ich bin nur vorsichtig, was die Zahl der Menschen angeht, die dazu in der Lage sind. Die Entwicklung geht in die richtige Richtung, aber ich warte noch auf die Persönlichkeiten, die diese differenzierten Sichtweisen gleichzeitig im Bewusstsein halten und auch mit vielen Menschen umgehen können. Wenn man sich auf dieses Wir konzentriert, sind beglückende Zustandserfahrungen möglich, aber diese sind häufig prä-rational. Ich bin sehr sensibel dafür, welches Leid beispielsweise Bewegungen wie der Faschismus oder der Kommunismus mit sich gebracht haben. Dadurch habe ich gelernt, dass ein falsch verstandenes Wir auch sehr gefährlich sein kann, insbesondere wenn auf Zustände hingearbeitet wird, ohne an der Strukturentwicklung zu arbeiten.

IP: Es wäre also eigentlich unser aller Aufgabe, mit den integralen Methoden, die uns zur Verfügung stehen, an einer umfassenderen Perspektive zu arbeiten, die diese Fehler nicht wiederholt, sondern tatsächlich Lösungen aus multiplen und bewerteten Perspektiven heraus fördert?

Hilde Weckmann: Auf jeden Fall. Und wir müssen darauf achten, wohin sich die Menschheit als Ganzes entwickelt. Wenn man das Bevölkerungswachstum betrachtet, muss man auch zur Kenntnis nehmen, dass der Anteil derer, die fundamentalistisch oder egozentrisch orientiert sind, erst einmal zunimmt. Was die Entwicklung der Wirtschaft angeht, bin ich im Grunde eher optimistisch, denn hier treiben wir ja schon geraume Zeit einen Entwicklungsprozess voran. Das Integrale poppt ja nicht einfach hoch und ist plötzlich da. Es zeigt sich bereits in vielen Einzelaspekten. Meine Erfahrungen in der Ökologiebewegung nähren diesen Optimismus. Vor 30 Jahren sind wir noch als verrückt angesehen worden und heute sind wir gesellschaftsprägend und haben real viel verändert. Das Integrale hat so viel Kraft, dass es auf jeden Fall wirksam wird. Außerdem: Es ist ja nicht so, dass jetzt alle Menschen auf einmal die ganze Entwicklungsspirale durchlaufen müssten. Es reicht ja, wenn diejenigen, die dazu in der Lage sind, umfassendere Perspektiven einnehmen und danach handeln und auf diese Weise regulierend eingreifen und gesündere Entwicklungen in allen Bereichen anstoßen.

IP: Also besteht eigentlich Grund zu Optimismus?

Hilde Weckmann: Ich bin da zuversichtlich und begeistert, weil wir sehr komplexe Entwicklungen mit ihren umfassenden Rückkopplungen inzwischen etwas besser und menschliche Motive und Verhaltensweisen zunehmend verstehen. Das, was sich dadurch an Möglichkeiten eröffnet, ist immens. ❖

Breite und Tiefe: Typologie und Entwicklung in der betrieblichen Beratungspraxis

Anders als früher ist das Routinegeschäft heute die Ausnahme. Das gilt für Weltkonzerne wie für mittelständische Unternehmen. Der betriebliche Alltag wird immer mehr von Ausnahmesituationen geprägt. Hier kann der integrale Ansatz wertstiftend zum Tragen kommen. Unter der Voraussetzung, dass es gelingt, aus dem großen Füllhorn integraler Perspektiven genau und ausschließlich die situationsrelevanten Angebote herauszuziehen. Das ist leichter gesagt, als getan. Denn dazu gehört auch der Mut, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und nicht relevante, aber wertvolle Aspekte auszuklammern. Denn: Komplexes darf nicht kompliziert sein, wenn es den Praxisbeweis erbringen soll.

Die fünf AQAL-Elemente des integralen Ansatzes (Quadranten, Entwicklungsebenen, Entwicklungslinien, Zustände und Typologien) lassen sich in zwei allgemeinen Kategorien zusammenfassen: horizontale Heterarchien und vertikale Holarchien. Die Quadranten, die Zustandsbereiche und die Typologien sind jeweils heterarchisch und in ihren Ausprägungen gleichwertig. Subjektiv ist nicht besser oder schlechter als intersubjektiv oder objektiv, sondern anders. Wohingegen die Entwicklungsebenen als auch die Entwicklungslinien holarchisch sind und Unterscheidungen von weit oder weniger weit entwickelt erlauben. Weltzentrisch ist umfassender als soziozentrisch und dies komplexer als egozentrisch. Übertragen auf unternehmerische Fragestellungen schafft diese Prämisse eine gute Basis für die erste Arbeitshypothese.

Konzentration ist die Kunst des Weglassens

Wünschenswert wäre es, alle fünf Elemente in die Analyse und Umsetzung eines Auftrages integrieren zu können. Das ist nicht immer möglich. Unerlässlich ist jedoch die Implementierung von mindestens zwei Elementen, wenn es darum geht, sich selbst und die anderen in ihrem Denken und Tun zu verstehen und so einer komplexen Fragestellung gerecht zu werden. Das sind die Breite und die Tiefe, beziehungsweise die horizontale und die vertikale Ebene. Damit definiert sich die Minimalforderung des integralen Ansatzes. Diese beiden, das heterarchische Typenmodell und das holarchische Entwicklungsmodell, sollten daher Bestandteil einer Analyse sowie der daraus erfolgenden Lösung sein. Die Praxisbeispiele der von mir vor über zehn Jahren zusammengestellten Integralen Profil-Analyse (IPA) beziehen daher mindestens das typologische Enneagramm und das werteorientierte Spiral Dynamics mit ein. Damit verbinde ich die Vorteile beider Modelle und vermeide deren Beschränkungen.

Das Enneagramm

Es heißt, dass das Enneagramm im Mittelalter bei Mönchen und Sufi-Orden erste Anwendung fand. Jedes der neun Grundmuster zeigt, wie Menschen Erfahrungen verarbeiten, Stresssituationen bewältigen und ihr Leben organisieren. Wie ein Spiegel kann es deutlich machen, was der Einzelne bevorzugt wahrnimmt und regelmäßig ausblendet. Individuelle und kollektive Weltansichten, Wahrnehmungen und Werte finden sich darin wieder. Der Mensch neigt dazu, die Weltansicht und Wahrnehmungen, die er kennt und beherrscht für das Ganze zu halten. Nach dem Motto: *So wie ich die Welt sehe, ist sie*. Es geht darum, die eigene Sicht der Dinge als individuell (unteilbar – in-dividuale) zu erkennen und zu überwinden, mit dem Ziel, die größere Wirklichkeit umfassender wahrzunehmen und andere Perspektiven anzunehmen. Zumindest als Möglichkeit. Im ersten Schritt.

Das Enneagramm – Ein Überblick

Typ 1 - Prinzipienorientierter Perfektionist

„Ich muss (die Welt verbessern), also bin ich (**richtig**).“
Einsler sind Reformer und wollen die Welt verbessern. Mit ihrem Wissen und ihrer Energie erreichen sie viel. Sie wollen Recht behalten und geben gerne Ratschläge.

Typ 2 - Begeisterungsfähiger Helfer

„Ich werde gebraucht, also bin ich (**stolz**).“
Zweier wollen helfen, lieben und gebraucht werden. Dafür tun sie viel. Sie übernehmen oft und gerne die Aufgaben anderer. Auch ungefragt. Wenn sie nicht aufpassen, kann das übergriffig wirken.

Typ 3 - Erfolgsorientierter Macher

„Ich werde bewundert, also bin ich (**super**).“
Dreier möchten vor allem erfolgreich sein und so gesehen werden. Erfolg, Ruhm, gutes Aussehen sind ihre Treiber. Wenn sie nicht aufpassen, werden sie als Blender wahrgenommen.

Typ 4 - Anspruchsvoller Romantiker

„Ich leide, also bin ich (**besonders**).“
Vierer wollen vor allem etwas Besonderes sein. Die Einzigartigkeit ihrer Gefühle und Kreativität stehen im Fokus ihrer Außendarstellung. Wenn sie nicht aufpassen, werden sie als exaltiert wahrgenommen.

Typ 5 - Distanzierter Beobachter

„Ich halte mich zurück, also bin ich (**sparsam**).“
Fünfer wollen die Welt verstehen, herleiten und erklären können. Sie gehen den Dingen auf den Grund. Dafür arbeiten sie hart und diszipliniert. Am liebsten alleine. Wenn sie nicht aufpassen, werden sie als Eigenbrötler wahrgenommen.

Leitbild	Führungskultur
Integration, Potenziale freilegen, Wohl des Ganzen	Die Führungskraft sucht und unterstützt Entwicklungsmöglichkeiten und optimale Ressourcennutzung; Unterschiedlichkeit wird konstruktiv und kreativ genutzt
Qualität des Miteinanders, Flexibilität	Die Führung sorgt dafür, dass es allen mit ihren Aufgaben gut geht; dialogische und wertschätzende Entscheidungsfindung; Fehlerkultur
Individueller Erfolg, Wettbewerb	Strategische Planung und Steuerung mit Kontrolle der Ergebnisse; Experten bestimmen die Entscheidungsfindung
Ordnung, Loyalität	Regeln und innerbetriebliche Ordnung werden von der Führung vorgegeben und sind unbedingt einzuhalten
Einzelkämpfer, individuelle Macht	Der Chef entscheidet allein und sorgt für seine Untergebenen im Austausch gegen Gehorsam; fast alles ist Chefsache

*Entwicklungsstufen von Leitbildern und Führungskultur;
Quelle: Netzwerk Integrale Beratung; in Anlehnung an M. Bär, R. Krumm, H. Wiehle:
„Unternehmen verstehen, gestalten, verändern“*

Gleichwertig und andersartig

Diese neun Grundmuster sind *a priori gleichwertig*, von gleichem Wert, jedoch von unterschiedlicher Art. Typologien verlaufen horizontal, nicht vertikal. Die Acht beispielsweise ist nicht besser oder schlechter als die Fünf. Und dennoch liegt der Wert des einen oder anderen Typus in der zu erfüllenden Aufgabe. Beispielsweise und sehr vereinfacht ließe sich sagen, dass für den Bereich *Qualität und Sicherheit* in einem Atomkraftwerk eher die Charakterstruktur der vorsichtigen, analytischen und vorausschauenden Fünf angemessen sei, als die kraftvolle Macherstruktur der Acht, die, um schnell ans Ziel zu kommen, auch mal ein Auge zudrückt. Wenn jedoch der „Karren im Dreck“ liegt und jemand gebraucht wird, der zupackt, werden bevorzugt Achter gerufen. Diese grobe Unterscheidung gilt als Basis für Projekte wie Personalauswahl oder Konfliktkommunikation.

Typ 6 – Loyal Skeptiker

„Ich zweifle, also bin ich (**sicher**).“

Sechser wollen Sicherheit. Sie denken und zweifeln lieber einmal zu viel als zu wenig. Sie leben gerne nach Regeln und vermeiden unsicheres Terrain. Wenn sie nicht aufpassen, werden sie als ängstlich und rigide wahrgenommen.

Typ 7 – Ewiges Kind

„Ich sprühe vor Ideen, also bin ich (**frei**).“

Siebener wollen Spaß haben. Mit sich und anderen. Ideen und Visionen sprühen aus ihnen heraus und reißen andere mit. Die Verantwortung und Umsetzung delegieren sie gerne. Wenn sie nicht aufpassen, werden sie als unzuverlässig wahrgenommen.

Typ 8 – Fairer Boss

„Ich bestimme, also bin ich (**mächtig**).“

Achter wollen Macht haben und demonstrieren. Dafür arbeiten sie hart und scheuen kein Risiko. Sie sind oft „Retter in der Not“ und genießen den Respekt anderer. Wenn sie nicht aufpassen, dominieren und verängstigen sie andere.

Typ 9 – Friedliebender Vermittler

„Ich mach es anderen recht und mir bequem, also bin ich (**gut**).“

Neuner wollen vor allem Ruhe haben. Auch für andere. Dafür stellen sie sich gut und gerne als Friedensstifter zur Verfügung. Harmonie und Gleichklang sind ihre Motivation. Wenn sie nicht aufpassen, werden sie als träge und unentschlossen wahrgenommen.

Wer sich allerdings allein auf die Typologie verlässt, greift zu kurz. Eben weil sie den Entwicklungsstufen zu wenig Beachtung schenkt. Und diese sind für komplexe betriebliche Prozesse erfolgsrelevant. Denn eine Fünf auf niedriger Entwicklungsstufe könnte den hohen Anforderungen an Sicherheitsstandards nicht gerecht werden. Intellektuell und ethisch. Und eine Acht auf der gelben Mem-Stufe wäre auf Dauer unterfordert beim Kräften messen mit dem „Karren im Dreck“. Es gilt also eine Übereinstimmung von Typologie und Entwicklungsstufe – gemessen an der zu bewältigen Aufgabe – zu finden.

Spiral Dynamics

Ein geeignetes Entwicklungsmodell für betriebliche Prozesse ist das von Graves und Beck weiter entwickelte Spiral Dynamics. Dazu hat das Netzwerk Integrale Beratung eine wertebasierte Skala erstellt, die die Entwicklung von Leitbildern und Führungsstilen darstellt. (Siehe Tabelle oben)

Da die Acht für den „Boss“ und „Herrscher“ steht, zeigt sich hier exemplarisch die Entwicklung der Acht. Auf der roten Stufe ist ihr Führungsverhalten weniger differenziert als auf der gelben. Das Führungsverhalten in einer typischen Rockerbande dürfte als weniger komplex angesehen werden, als das in einer global agierenden Umweltorganisation. Dies sagt allerdings noch nichts über deren Erfolg und Effizienz aus. Es gibt Unternehmen, da findet sich je nach Abteilung das eine wie das andere Verhalten. Für solche Fälle ist der integrale Ansatz prädestiniert. Beispiele und Lösungsansätze können unter 0211 5591 777 erfragt werden. ❖



Sabine Raiser leitet und begleitet seit zwanzig Jahren Prozesse in betrieblichen Ausnahmesituationen. Das sind Aufbau, Fusion, Verkauf und Insolvenz von Unternehmen. Seit dreizehn Jahren ist sie selbstständig. Bereits 1997 integrierte sie das Enneagramm in ihre Strategien. Die von ihr zusammengestellte und kontinuierlich weiterentwickelte Methode IPA basiert auf den Werken westlicher Denker sowie östlicher Weisheitslehrer. Mit ihrem sprach- und geisteswissenschaftlichen Studium in Heidelberg legte sie in den frühen Achtziger Jahren den Grundstein dazu.

IPA wurde in Konzernen, mittelständischen Unternehmen sowie dem Öffentlichen Sektor angewandt. Sabine Raiser ist Gründerin des *Wirtschafts-Salon 3 Jahreszeiten – Wirtschaft im Wandel*. Als Partnerin im *Netzwerk Integrale Beratung* forscht und arbeitet sie gemeinsam mit Dr. Ingo Wuddel und Günter Dziomba an einer effizienten Einsetzbarkeit integraler Lösungswege für kleine und mittelständische Betriebe.

www.raiser-komm.de, www.integrales-zentrum.de, www.integrale-beratung.biz

Quelle: © Dr. Ingo Wuddel & Sabine Raiser

VIER GESICHTER sehen mehr als eins

„Stress im Projekt! Der Termin wird nicht gehalten. Alle suchen nach Ursachen und Schuldigen.“

„Wir haben bei allem viel zu wenig auf die komplexen Abhängigkeiten und die Kontexte geachtet. Jeder macht seins ohne zu überlegen, wie sich das auf andere auswirkt. Und am Ende wird einfach alles zusammengeschüttet. Kann ja nicht funktionieren!“, sagt der Projektleiter.

„Diese ganzen Meetings, Abstimmungen und Diskussionen waren Schuld. Einfach mir nach und alles hätte wunderbar geklappt! Auf meine Nase kann man sich verlassen!“, sagt der Chef.

„War doch von vornherein klar, mit gerade einmal fünf Prozent Zeitreserven! In unseren Auswertungen hatten alle erfolgreichen Projekte immer zwischen 15 und 20 Prozent Luft“, sagt der Controller.

Vier Quadranten, der Big-Mind-Prozess und der normale Businessalltag

„Ich bin so richtig sauer! Seit Wochen predige ich: „Redet mit dem Kunden, fragt ihn, informiert ihn, bindet ihn ein!“ Und ihr, immer weiter alleine durchwuseln, sonst könnt ihr nichts!“, sagt der Kundenbetreuer.



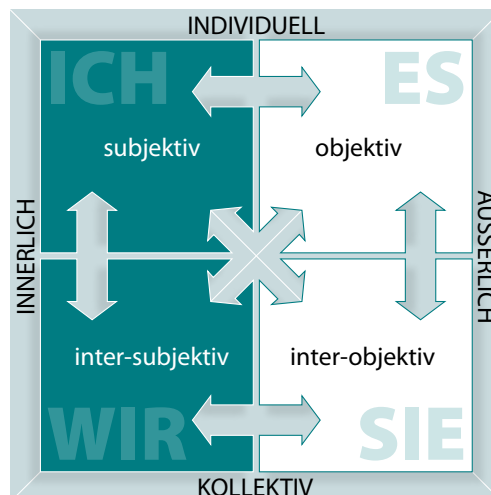
Was auf den ersten Blick wie eine Zufallsauswahl von Stimmen (und Stimmungen) aussieht, ordnet sich unter Zuhilfenahme der vier Quadranten Ken Wilbers.

Wikipedia zu Ken Wilbers Quadranten

(03/2010, Auszug):

„Ereignisse können individuell und kollektiv erlebt werden, Phänomene können innerlich (subjektiv) und äußerlich (objektiv) wahrgenommen werden. Aus diesen Dimensionen definiert Wilber das Quadrantenmodell:

Oben links ICH (OL): innerlich-individuell
Oben rechts ES (OR): äußerlich-individuell
Unten links WIR (UL): innerlich-kollektiv
Unten rechts SIE (UR): äußerlich-kollektiv“



Menschen im Business und ganz allgemein im Berufsleben verfügen nur über eine einigermaßen vollständige Sicht einer Situation, wenn sie alle vier Quadrantenperspektiven oder -sichtweisen berücksichtigen. Ganz praktisch agieren aber die meisten überwiegend aus ihrer persönlichen Vorzugsperspektive. Wir tun für die folgenden Ausführungen einmal so, als ob es möglich wäre, aus ein bis zwei Sätzen schon einen Quadrantenschwerpunkt abzulesen: sehr vereinfacht argumentiert der Controller* im Beispiel oben überwiegend aus einer OR-Perspektive, der Kundenbetreuer mehr aus UL, der Chef aus OL und der Projektleiter aus UR.

Die praktische Erfahrung lehrt, dass alle Vier teilweise recht haben, reale Situationen nicht so einfach und alle vier Perspektiven (und genau genommen noch viele weitere) relevant sind. Natürlich existieren immer alle vier Perspektiven, aber nicht jeder benutzt sie alle regelmäßig und ausgewogen. Müssen wir jetzt Unternehmer, Manager und Mitarbeiter auf Quadranten-Kurse schicken und Perspektiven einstudieren? Vielleicht ist das



Häufig wird
im Business
allein aus der
Perspektive
eines Quadranten
agiert, was das
Verständnis
von Situationen
und möglichen
Herangehensweisen
verengt.

nicht einmal so schlecht, aber ich bleibe skeptisch. Wissen über Sachverhalte reicht selten aus, Denkmuster und Verhaltensweisen zu verändern. Oder hören seit den Warnhinweisen auf Zigarettenschachteln massenweise Raucher mit dem Rauchen auf? Ein z.B. rationaler (OR-) Denker kann nicht mal eben auf einem Seminar lernen, in Zukunft die Welt mehr von innen heraus wahrzunehmen. Deshalb versuche ich mit diesem Beitrag nicht primär, eine intellektuelle Einsicht zu vermitteln, sondern einen möglichen Weg aufzuzeigen.

Seit drei Jahren führe ich mit Hilfe des Big-Mind-Prozesses Workshops zu

Bewusstseinszuständen oder Perspektiven durch. Der Big-Mind-Prozess wurde, basierend auf der Voice-Dialogue-Technik, von dem amerikanischen Zen-Meister Genpo Roshi entwickelt. Er ermöglicht einer Gruppe von Teilnehmern relativ einfach und problemlos, für sie neue Bewusstseinszustände zu erleben. Ken Wilber sagt über diesen Prozess: „Er ist ein erstaunlich origineller, tiefgründiger und wirksamer Weg zum Erwachen, zur Erkenntnis der eigenen Wahren Natur.“ In seiner Integralen Lebenspraxis ist er eine der empfohlenen Techniken zur persönlichen Entwicklung der individuell-subjektiven Bewusstheit (OL).**

* Sorry für die Stereotypen, die auf verbreiteten, aber deswegen nicht unbedingt richtigen Vorurteilen über Berufsgruppen basieren. Ich verwende diese Zusätzungen lediglich der besseren Einprägsamkeit halber.

** Für die Wilber-Experten: Hier wird nur die subjektive, individuelle Innenansicht (Wilber Zone #1) verändert, der Big-Mind-Prozess bleibt auch unter Nutzung der vier Quadranten-Perspektiven eine Zone-#1-Methodik! Das intellektuelle Verstehen der Außenansicht OL (Zone #2), beispielsweise durch das Lesen dieses Artikels, schafft allein keine Veränderung. Die Quadranten werden hier zur Identifizierung wichtiger Zone-#1-Perspektiven genutzt, nicht zur vollständigen Beschreibung der Realität. Die Methode arbeitet nur in ganz begrenztem Umfang in anderen Zonen, beispielsweise durch Veränderungen der Sitzposition bei Stimmwechseln (OR, Zonen #5 und #6) oder durch den Gruppenrahmen und den Dialog (UL, Zonen #3 und #4).

Um Unternehmern, Managern, Business-Experten und allen Menschen in komplexen Entscheidungssituationen alle vier Perspektiven verfügbar zu machen, bietet der Big-Mind-Prozess drei sich ergänzende Ansätze:

Er bietet einen einfachen und originellen Weg, neue Perspektiven gemeinsam in einem Workshop (und mit Übung auch alleine) einzunehmen.

Er schafft über meditative Bewusstseinszustände (kausal und non-dual) die nötige Souveränität, Weite und Sicherheit, um auch schwierige und angstbesetzte Sichtweisen einzunehmen. Der innerliche Wahrnehmungsraum, in dem auch unangenehme Erfahrungen (aus)gehalten werden können, erweitert sich.

Er ermöglicht den Zugang zu unbewussten oder verdrängten Anteilen, die bisher die volle Nutzung bestimmter Perspektiven aktiv und massiv verhindert haben. Gerade diese Anteile sind der Grund, warum angelesenes oder trainiertes Wissen allein diese Sichtweisen oft nicht komplett erschließt.

Der Big-Mind-Prozess schafft über meditative Bewusstseinszustände die nötige Souveränität, Weite und Sicherheit, um auch schwierige und angstbesetzte Sichtweisen einzunehmen.



1. Gemeinsam im Dialog neue Perspektiven einnehmen

In einem Big-Mind-Workshop findet ein Dialog zwischen dem Moderator und den Teilnehmern statt, aber die Teilnehmer sprechen aus teilweise für Sie neuen Perspektiven, genannt „Stimmen“. Das Besondere an diesem Prozess ist die Einfachheit, mit der Teilnehmer ohne viel eigenes Zutun aus veränderten Perspektiven/Stimmen wahrnehmen und sprechen.

Um gezielt die Perspektive eines der vier Quadranten einzunehmen, benutze ich spezielle „Stimmen“. Für den OR-Quadranten, eine objektiv-individuelle Sichtweise bzw. die „ES“-Perspektive eignen sich die Stimmen des „Rationalen Denkers“, des „Vernünftigen“ oder des „Materialisten“. Für den UL-Quadranten, eine subjektiv-kollektive Sichtweise bzw. die „WIR“-Perspektive, eignen sich die Stimmen des „Zugehörigen“, des „Teamplayers“ oder etwas provokativ des „harmoniebedürftigen Wir-Meiers“.

Den OL-Quadranten, eine individuell-subjektive Sichtweise bzw. die „ICH“-Perspektive, bildet gut die Stimme des „Sich-Fühlers“ oder des „Narzissten“ ab. Und für den UR-Quadranten, die kollektiv-objektive oder systemische Sichtweise, eignen sich Stimmen wie der „Prozessoptimierer“ oder auch der „Umweltaktivist“.

Wenn die Namen mancher Stimmen nicht wertfrei sind, ist das beabsichtigt, da so die entsprechenden Emotionen deutlicher zutage treten. Per se ist jede Stimme oder Sichtweise wertfrei, kann aber positive oder negative Ausprägungen annehmen. Im Prozess werden die Perspektiven wertneutral bearbeitet, in ihren Über- oder Untertreibungen beobachtet und möglichst zu einer angemessenen und nützlichen Form entwickelt. Dazu ein Beispiel:

Ein Projektleiter, Anfang 40, versucht immer, durch rationales Vorgehen und Abschätzung systemischer

Zusammenhänge ein vorbildlicher Manager zu sein. Sich selbst und seine inneren Bedürfnisse nimmt er dabei gar nicht wahr, er will nur „Diener“ seines Projektes sein. Bei Anderen ärgern ihn besonders Narzissmus und Ego-Manie.

Im Workshop spricht dann erstmals die Stimme des „Narzissten“ in ihm. Er erkennt, dass auch er selbst und seine

In komplexen Entscheidungssituationen sind alle vier Quadranten-Perspektiven relevant und sollten sich ergänzend - alle berücksichtigt werden.

Bedürfnisse wichtig sind. Nach ersten Irritationen ist es eine befreiende Erfahrung für ihn. Trotz des schlechten Rufs von Narzissmus stellt er fest, dass etwas mehr Ich-Orientierung gesund für ihn und andere ist. Jetzt kann er sogar laut aussprechen: „Ich bin klasse als Projektleiter!“, und das stimmt und tut gut. Seine Kollegen beurteilen diese neue Perspektive nicht negativ, sondern finden ihn nun authentischer, mitreißender und nicht mehr so eingebildet wie früher. Interessanterweise muss er sich jetzt auch nicht mehr so sehr als systemischer Mahner in den Vordergrund drängen wie zuvor.

2. Neue Perspektiven brauchen Raum und Souveränität

Aber neue Perspektiven lösen u.U. auch Widerstände aus. Man weiß ja vorher nicht, ob die neuen Erkenntnisse dem, was man bisher gedacht, gesagt und getan hat, nicht zuwiderlaufen. Gerade im Business und als Manager spielen wir alle unsere Rollen, wollen alles unter Kontrolle behalten und sind bei irritierenden Sichtweisen angreifbar. Aber wenn sich

die alten Rezepte als nicht mehr nützlich erweisen, beginnt die Suche nach neuen. Dann benötigt man Zuversicht und gedanklichen Freiräume, um sich auf das Neue einzulassen. Dabei können die neuen, weiten Zustände (kausal, non-dual), die durch den Big-Mind-Prozess induziert werden, eine gewaltige Hilfe sein, sich auf Neues und vielleicht zuerst Irritierendes einzulassen.

Der Controller aus unserem Beispiel hat vielleicht große Widerstände, eine beziehungsorientierte WIR-Sichtweise einzunehmen. Seit vielen Jahren bezog er seine Erfolge aus dem nüchternen Umgang mit Zahlen und Fakten. Dabei haben Gefühlswahrnehmung (OL) oder beziehungsorientierte (UL) Aspekte nur gestört und wurden ausgeblendet. Systemische Zusammenhänge (UR) hat er zwar gelten lassen, aber eher als Störfaktor angesehen, die er zum Glück durch Techniken wie ABC (Activity Based Costing) oder BSC (Balanced Score Card) auf konkrete Zahlen reduzieren konnte. Erst die Erfahrung der Weite als „Big Mind“ und der mitfühlenden Verbundenheit als „Big Heart“ schafft ihm den inneren Raum, sich auf die WIR-Perspektive des UL-Quadranten ernsthaft einzulassen.

3. Unbewusste Barrieren verhindern das Neue

Unbewusste Barrieren äußern sich oft in Verwirrung und Widerstand, der nicht vernünftig begründet werden kann. Um sie zu überwinden, reicht das kurze Erleben der neuen, erweiterten Zustände aber manchmal nicht aus. Dann müssen die unbewussten Barrieren selbst beleuchtet und integriert werden. Auch um diese unbewussten Aspekte selbst zu Wort kommen zu lassen, ist der Big-Mind-Prozess sehr effizient.

Genpo Roshi setzt seit einigen Jahren den Prozess ganz gezielt und erfolgreich auch auf unbewusste Anteile an. Dabei

<p>OL – ICH</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stimmen: Sich-Fühler, Narzisst • Reaktion auf: Angst vor Selbstaufgabe und Auflösung in der Gruppe • Unbewusst: under-cover als Stolz und Völlerei • Unreif: Narzissmus und schwaches Selbstwertgefühl • Reif: Gleichmütiges Selbstbewusstsein 	<p>OR – ES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stimmen: Rationaler Denker, Materialist • Reaktion auf: Angst vor chaotischen Gefühlen und Unberechenbarkeit • Unbewusst: under-cover als Zorn und Wut auf die Dummheit Anderer • Unreif: Schlaumeierei und Nicht-zu-Ende-Denken • Reif: Konsequentes Zu-Ende-Denken
<p>UL – WIR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stimmen: Zugehöriger, Teamplayer • Reaktion auf: Angst vor Alleinsein • Unbewusst: under-cover als Begehren und Trieb • Unreif: Harmoniesucht und Isolationsgefühle • Reif: Beziehungsförderndes Mitgefühl 	<p>UR – SIE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stimmen: Prozessoptimierer, Umweltaktivist • Reaktion auf: Angst vor Abhängigkeit, Endgültigkeit • Unbewusst: under-cover als Eifer- und Streitsucht • Reif: Akzeptanz, Spieler und Spielfigur des Lebens zu sein

hat sich ganz deutlich gezeigt, dass jede Stimme sich ganz wesentlich in ihrer unbewussten, in der unreifen, in der reifen und in der transzendenten Form unterscheidet. Aber die Arbeit mit unbewussten Quadrantenperspektiven ist noch Neuland. Daher folgen hier keine gesicherten Erkenntnisse, sondern meine ganz persönlichen Arbeitshypothesen aus ersten diesbezüglichen Workshops. Die werden sich mit weiteren Erfahrungen und auch mit Ihrem/Deinem Feedback als Leser dieses Beitrags, das ich ganz ausdrücklich erbitte, verändern und entwickeln.

Hier ein Beispiel: Unser Projektleiter von oben verfügte, wie wir sahen, über eine eher schwach ausgeprägte OL oder ICH Perspektive. Erstmals als Narzisst zu sprechen, war schon eine große Erleichterung. Aber besonders spannend war für ihn, dass bisher die Stimme des „unbewussten Narzisten“ zwar still aber keineswegs untätig war. Sie agierte quasi „aus dem Untergrund“, beispielsweise in Form von verdecktem Stolz („Ich bin viel besser als die Anderen, aber das kann ich mir nicht bewusst eingestehen“) oder unterschiedlichen Formen der Völlerei (Sein voller Bücherschrank mit ungelesener Projektleiterfachliteratur, sein überquellender Hobbykeller mit brandneuen Geräten und Werkzeugen oder einfach ein häufig übertrieben voller Bauch lassen ihn sich gut fühlen).

Jetzt ist diese Stimme zwar bewusst, aber noch unreif. Sie wird sich häufiger in Über- oder Untertreibungen auch negativ auswirken, aber Stolz und Völlerei sind jetzt als „under-cover“ Strategien erkannt und immer weniger nötig. Erst nach einiger Entwicklungszeit als „reifer

Narzisst“ ergibt sich eine selbstbewusste Wertschätzung der eigenen Qualitäten ohne Unter- oder Übertreibungen.

Arbeitshypothesen zu Stimmen und Merkmalen der Quadrantenperspektiven

Jede Quadranten-Perspektive wird im Workshop in ihrem unbewussten Anteil angesprochen, dann im bewussten aber unreifen, im reifen und zuletzt in transzendenten Form. Sie zeigen sich damit in immer gesunderen und angemesseneren Ausprägungen. Und danach kann jeder die Stimmen etwas leichter so annehmen, wie sie bei ihm selbst gerade ausgeprägt sind. Dieses Annehmen ist die Voraussetzung für das Reifen der Stimmen und verhindert, dass sie weiterhin als Barrikade für andere Sichtweisen wirken. Reife Stimmen können alle anderen Sichtweisen würdigen und sehen sich nicht mehr selbst als die einzig angemessene Perspektive an.

Fazit: Vier Gesichter sehen mehr als eins!

Jede Quadranten-Perspektive kann angemessen bewusst gemacht werden und ermöglicht neue Einsichten, „produktivere“ Emotionen und oft neue Verhaltensweisen. So wird nicht nur zunehmend das komplette Bild („the complete picture“, nicht nur „the big picture“) einer Situation sichtbar, sondern es stehen auch mehr Gelassenheit, Kraft und Zentriertheit für den anspruchsvollen Business-Alltag zur Verfügung. Wie sagte Svantovit, der alte slawische Gott mit den 4 Gesichtern schon:

„Vier Augen sehen mehr als zwei aber nur meine acht sehen alles!“ ❖



Andreas Schröder, Dipl.-Ing. Wirtschaftingenieurwesen, ist selbstständiger Managementberater, an bleibenden Veränderungen orientiert und kombiniert kurzfristig notwendige Effekte harmonisch mit einer mittelfristigen, integralen Unternehmensentwicklung. Er ist langjähriger Ken Wilber Leser und aktiv in deutschen, integralen Organisationen. Seit über 15 Jahren praktiziert er regelmäßig Zen Meditation und ist Mitglied im weltweiten Kanzeon Sangha von Genpo Roshi. Seit über drei Jahren führt er regelmäßig in Deutschland Big-Mind-Workshops durch und setzt mittlerweile Big Mind und das integrale Modell zunehmend in gegenseitiger Unterstützung und Ergänzung ein. Andreas ist seit 25 Jahren verheiratet mit Kornelia und lebt seit einem halben Jahr neben Düsseldorf auch einige Monate im Jahr auf Rügen, wo bis 1168 die slawische Gottheit „Svantovit“ den Ton angab.

Die Visualisierung des sozialen Holons: „Unternehmen“

Visualisierungen haben im Business einen hohen Stellenwert. Zur Darstellung integraler Ansätze ist die Verwendung von erläuternden Grafiken daher wichtig. In den relativ wenigen Artikeln zum Thema „Integrales Business“ findet man kaum grafische Beschreibungen. Und wenn man Grafiken findet, dann sind diese oft Quadrantenbilder, die nicht dem entsprechen, was Wilber mit den vier Quadranten eigentlich bezeichnet. Genau hier will dieser Artikel einen Beitrag für ein besseres Verständnis leisten.

	Innen	Außen
Individuum	Individuell innen ICH subjektive Sicht und Erfahrung	individuell außen ES objektive Sicht messbar
System	Das „Innere“ bzw. die Kultur eines Systems WIR gemeinsames Gefühl, (Gemein-)Verständnis	System von außen (soziale, funktionale Struktur) SIE inter-objektive Sicht beobachtbar

Abbildung 1: Die vier Quadranten individueller Holons

Im Zusammenhang mit seiner Holon¹-Theorie unterscheidet Wilber individuelle Holons (z. B. ein Mensch) von sozialen Holons (z.B. eine Gemeinschaft). Aus integraler Sicht ist ein Unternehmen daher ein soziales Holon, ein menschliches System mit einem funktionalen, beobachtbaren Außen (z.B. Abläufe) und auch einem Innenleben (z.B. Unternehmens-Philosophie, -Mission). Während individuelle Holons vier Quadrantenanteile haben (Abb. 1), hat ein soziales Holon – z.B. ein Unternehmen – nur ein Innen (Wir) und ein Außen (Es Plural), d.h. nur die beiden unteren Quadranten (Abb. 2). In den Worten Wilbers: „Soziale Holons berühren die Welt durch die unteren zwei Quadranten.“²

Der rechte Quadrant (Es plural) enthält alle beobachtbaren und messbaren Aspekte eines Unternehmens-Systems. Alles Nicht-Messbare, wie das inter-subjektiv Erlebbares und das kollektive Bewusstsein hingegen gehört in den linken Quadranten (Abb. 3).

soziales Holon		
System	systemisch innen (bedeutungsgebend) WIR inter-subjektiv	systemisch außen (funktionale Struktur) ES plural inter-objektiv
	Innen erfahrbar	Außen messbar

Abbildung 2: Die zwei Quadranten sozialer Holons

Falsche „Bilder“ suggerieren falsche Botschaften

Wie bereits erwähnt, findet man in der Literatur häufig Vier-Quadrantenbilder, die nicht der „reinen Wilber-Lehre“ entsprechen und daher von der integralen Idee ein falsches Bild vermitteln. Da gibt es zum einen die Idee, in Analogie zu einem Menschen links oben z.B. die Unternehmens-Identität und rechts oben den „Unternehmenskörper“ zu verorten und in den unteren Quadranten dann die Kontexte des Unternehmens wie

Unternehmen	
Unternehmensidee, Mission, U.-Philosophie, -Vision, Gründergeist, Werte (Kultur), Wir-Gefühl, Teamgeist, Betriebs-Klima, Verständnis, (ungeschriebene) Regeln, u.v.m.	Standort/e, Gebäude, Ausstattung, Technologie Org.-Struktur, Abläufe, (messbare) Prozesse, Produkte, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Aktionäre, Muttergesellschaft, ...

Abbildung 3: Einige Aspekte des sozialen Holons Unternehmen

z.B. die Lieferanten und Kunden. Hier wird das Unternehmen zu einem Leviathan³, einem Superorganismus mit eigenem, dominanten ICH (und „Seele“), mit Menschen, die nur Teile des Ganzen und damit ohne eigene ICHs sind (gottseidank funktionieren Unternehmen – und andere Systeme – so nicht, auch wenn einige Unternehmer das gerne so hätten). MitarbeiterInnen sind keine Teile, sondern eigenständige Mitglieder des Unternehmens.

1 Die Idee des Holons meint, dass alles, was es gibt, niemals nur Teil oder niemals nur Ganzes ist, sondern immer beides: Teil/Ganzes = Holon.

2 Aus dem Kurs „Essential Integral“.

3 Leviathan ist der Titel einer staatsrechtlichen Schrift von Thomas Hobbes aus dem Jahr 1651 und eines der bedeutendsten Werke der politischen Philosophie überhaupt. Der Titel lehnt sich an das biblisch-mythologische Seeungeheuer Leviathan an, vor dessen Allmacht jeglicher menschliche Widerstand zuschanden werden muss. Quelle: [http://de.wikipedia.org/wiki/Leviathan_\(Thomas_Hobbes\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Leviathan_(Thomas_Hobbes))

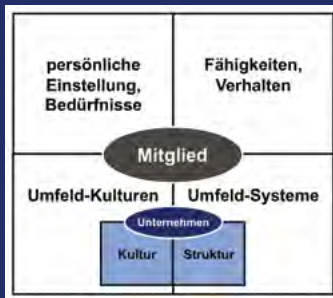


Abbildung 5: Jedes Unternehmensmitglied hat das Unternehmen in seinen unteren Quadranten

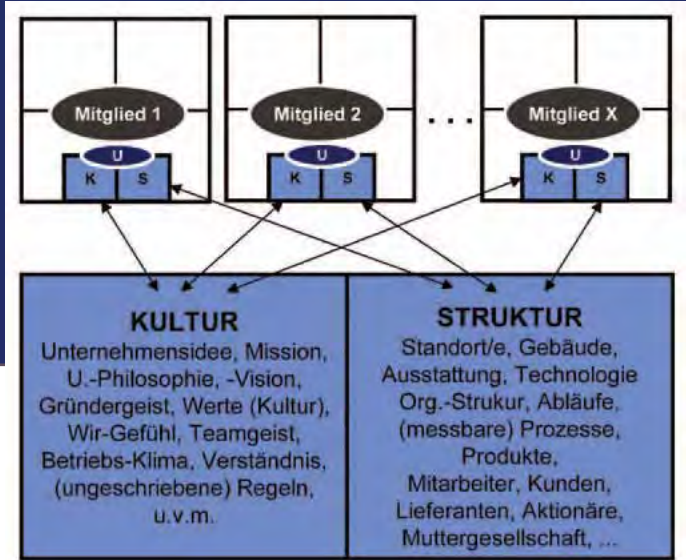


Abbildung 6: Soziales Holon mit seinen Mitgliedern

Auch wenn das Bild als grafische Darstellung eines Unternehmens manchmal durchaus nützlich sein kann, da die Subsysteme Unternehmen, Kunden und Lieferanten hier deutlicher erkennbar sind, muss man sich bewusst bleiben, dass dies nichts mit dem Quadrantenmodell Wilbers zu tun hat. Die Wahrscheinlichkeit, dass man es mit dem wilberschen Quadrantenbild verwechselt, ist aber sehr hoch. Eine AQUAL-konforme Lösung, die ich manchmal wähle, wäre Abbildung 4 (sehr komplexe, verschachtelte Systeme lassen sich aber so nicht darstellen).

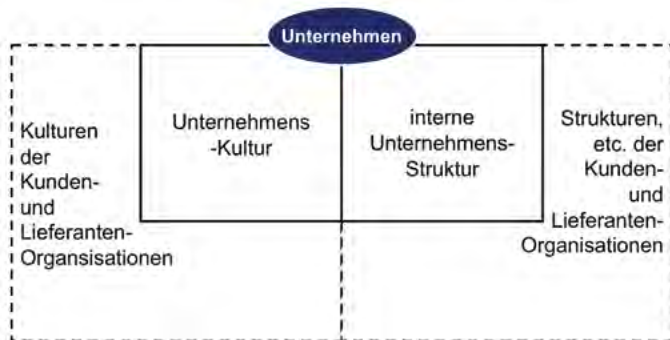


Abbildung 4: Mögliche Darstellung des Unternehmensumfelds

Ein zweite, „unsaubere“ Vier-Quadranten-Darstellung zeigt in den unteren Quadranten – korrekt – das Unternehmen und in den oberen Quadranten das Innen und Außen aller beteiligten Menschen. Dieses Bild ist für mich – auch wenn es nicht ganz korrekt ist – eine „nützliche“ Vereinfachung. Die Idee ist hier, deutlicher zu zeigen, dass die Mitglieder (Mitarbeiter, aber auch Kunden und Lieferanten) des sozialen Holons „Unternehmen“ (kurz U-Holon) für das integrale Verständnis des Systems extrem wichtig sind. Ich komme am Ende des Artikels darauf noch einmal zurück.

Darstellung eines Unternehmens mit seinen Mitgliedern

Jedes Mitglied ist ein individuelles Holon und hat somit vier Quadranten. In den unteren Quadranten all dieser Holons taucht neben vielen anderen sozialen Holons (Familie, Freunde, Region) auch das Unternehmens-Holon auf (Abb. 5). D.h. über die unteren Quadranten sind alle MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen „verbunden“. So entsteht unter Verwendung des Quadrantenmodells ein komplexes Bild aus x individuellen Quadrantenbildern (x = Anzahl der Mitglieder) und dem Zwei-Quadrantenbild des Unternehmens. Da nicht jedes Mitglied gleich viel Bedeutung hat (auch wenn „Grün“ das gerne so sieht), macht es Sinn, die individuellen Holons zu sortieren und z.B. in einer Linie und ganz links die „Nummer 1“ des Unternehmens (der Unternehmer, der Geschäftsführer, der Konzernchef, ...)

darzustellen (Abb. 6). Je höher ein Mitglied in der Rangfolge ist, desto mehr hat es auch Wirkung auf das Unternehmen.

In diesem Bild (Abb. 6) können wir „sehen“, wie z.B. Bedürfnisse mit dem Unternehmen zusammenspielen oder wie der Zusammenhang zwischen persönlichen Werten und den Unternehmenswerten ist (je mehr sich die eigenen Werte im Unternehmen wiederfinden, desto mehr kann ich mich mit diesem „identifizieren“). Oder auch, dass völlig andere soziale Holons wie z.B. die Familie des Geschäftsführers ins Unternehmens-Holon hineinspielen können (vielleicht hatte er morgens Ärger am Frühstückstisch und trifft zwei Stunden später im Meeting eine vom Ärger-Zustand beeinflusste Entscheidung).

Man könnte die Quadrantenbilder der individuellen Holons auch in Form des Organigramms anordnen. Damit würde die hierarchische Struktur (und Einflussmöglichkeit) noch deutlicher dargestellt.

Zum Schluss: Eine nützliche Vereinfachung

Wenn uns dieses Bild zu komplex ist (was für die meisten im „Business“ zutreffen würde), dann können wir es – wie oben schon erwähnt – auf ein einziges Vier-Quadranten-Bild vereinfachen und trotzdem das Innen und Außen der Menschen „zeigen“. Integrales Business bedeutet aus meiner Sicht zuerst einmal, DIESE vier Quadranten als Minimum zu berücksichtigen. Veränderung im Unternehmen bedeutet eine gleichzeitige Vierfach-Veränderung (Tetra-Evolution) der Prozesse und Strukturen, der Kultur und des Miteinanders und der (betroffenen) Personen, sowohl im Innen (Einstellungs-Veränderung, Motivation), als auch im Außen (Skills, Recruiting).

Damit haben wir jetzt EINEN (von fünf) AQUAL-Aspekten berücksichtigt! In den Grafiken fehlt noch die Berücksichtigung von Ebenen, Linien, Typologien und Zuständen! ... ❖

Rolf Lutterbeck – Integraler Unternehmenscoach, Berater und Ausbilder. Seit Anfang 1996 ist er selbstständiger Managementberater, Coach und Trainer für Unternehmer, Geschäftsführer, Führungskräfte und selbstständige Dienstleister. Seine ganzheitliche Vorgehensweise orientiert sich insbesondere an dem integralen Ansatz von Ken Wilber und den Systemischen Prinzipien nach Prof. Varga von Kibéd. Er bietet kompakte Ausbildungen zum Strukturaufsteller, zum Integralen Business Practitioner und zum Integralen Coach an. Er ist stellvertretender Vorsitzender der Integralen Initiative Frankfurt (www.ii-frankfurt.de), Gründer und Referent der DIA und Mitglied in IF (Integrales Forum), infosyon und DVNLP.

Website: www.RolfLutterbeck.de, E-Mail: info@rolfl.de

Die Seele der Organisation befreien, Führung transformieren

*Die komplexen Anforderungen im heutigen Business, aber auch ineffiziente und wenig zielführende Prozesse, lassen Führung in Organisationen zum Drahtseilakt mit Absturzgefahr werden. Im Interview mit Dennis Wittrock (März 2010) erklärt Holacracy-Begründer **Brian Robertson**, wie diese neuartige Praxis für Organisationen Führung von Grund auf transformieren kann und es ihnen erleichtert, ihrem eigentlichen Zweck am besten gerecht zu werden.*

IP: Brian, bitte beschreibe Holacracy in Hinsicht auf seine Leadership- und Steuerungs-Prozesse.

Brian Robertson: Es gibt einige Kern-Aspekte, die wichtig sind, um Holacracy zu verstehen. Der erste ist das Steuerungsprinzip, das sich von dem, was wir im Business gewohnt sind, unterscheidet. Ein Großteil des Managements und von Leadership heute basiert auf dem, was ich ein Modell des *Voraussagens und Kontrollierens* nenne. Der Schwerpunkt liegt darauf vorauszusagen, wo wir sein wollen, welche Ziele wir haben, wo wir am Ende stehen wollen, und zu versuchen, eine entsprechende Struktur zu schaffen und zu kontrollieren, dass das geschieht. Normalerweise geht damit eine *Top-Down*-Qualität einher, eine Qualität des *Befehlens und Kontrollierens*. Stell' dir als Metapher vor, wir würden so, wie wir moderne Organisationen managen, Fahrrad fahren. Wir haben in der Ferne ein Ziel und dann kalkulieren wir exakt den perfekten Winkel, in dem wir den Lenker halten müssen, um es zu erreichen, und kalkulieren auch vorab genau, wann wir jeweils lenken werden, und dann – aus Angst, dass etwas schiefgehen könnte – halten wir den Lenker rigide in dieser einmal beschriebenen Weise, wir schließen die Augen und treten in die Pedale.

Im Gegensatz dazu entspricht die Art und Weise, wie wir wirklich Fahrrad fahren, viel mehr dem, was ich *dynamische Steuerung* nenne und die Holacracy innerhalb der gesamten Organisation einzubetten versucht. Hier liegt ein viel stärkerer Fokus auf dem gegenwärtigen Moment. Wenn du Fahrrad fährst, bleibst du im gegenwärtigen Moment, du öffnest deine Augen. Du nimmst kontinuierlich reale Daten aus deiner Umgebung auf und das Lenken ist ein kontinuierlicher Prozess – nicht etwas, das du einmal vorab in einem voraussagenden Planungsprozess tust. Du bist im Fluss, im Moment, in der Gegenwart, mit Bewusstsein entlang des gesamten Weges. Das ist dynamische Steuerung, sie erfordert unmittelbares Feedback, sie erfordert Sichtbarkeit, weit geöffnete Augen und sie erfordert kontinuierliche Kurskorrekturen entlang des Weges.

Dazu ist ein Paradigma verteilter Kontrolle erforderlich, denn dieser Flow lässt sich nicht aus einer reinen Perspektive des *Befehlens und Kontrollierens* erreichen. Deshalb strukturiert Holacracy die Organisation in selbstorganisierende Kreise oder Teams. Und diese Teams sind miteinander in einer Holarchie

der Aufgabenbereiche verbunden. Es gibt Projekt-Teams, die vielleicht eine Abteilung bilden oder im Hinblick auf ihre Funktionen geordnet sind, die Abteilungen in ihrer Gesamtheit bilden die Firma.

Wir brauchen eine Ausrichtung durch die gesamte Organisation hindurch. Es braucht ein Element dessen, was wie *Top-Down* aussieht und wir müssen zudem die Fähigkeit der Adaption innerhalb der gesamten Organisation erwecken. Es braucht auch einen engagierten selbst-organisierenden Fokus auf jeder Ebene.

Jeder dieser Kreise hat die Autorität, den jeweiligen Bereich der Organisation und seinen Ansatz zur Verwirklichung seines Zwecks zu steuern. Dann werden diese Kreise miteinander verbunden. Das ist das Paradigma der *Doppel-Verbindung* mit einem *Lead-Link* [Führungs-Glied] und einem *Rep-Link* [Repräsentativ-Glied]. Ein *Lead-Link* wird von dem höheren, bzw. breiter fokussierteren Kreis in einen Sub-Kreis geschickt, um zu helfen ihn mit dessen Aufgabe zu verbinden und um die Bedürfnisse des höheren Kreises dort umzusetzen. Und der *Rep-Link* wird vom Sub-Kreis gewählt, um dessen Feedback auf die nächst höhere Ebene zu tragen und dort für eine förderliche Umgebung für den Sub-Kreis zu sorgen. Der Kern der Kontrolle ist Selbstorganisation durch alle Ebenen des Unternehmens mit Doppelverbindungen, um die verschiedenen Ebenen zu einer holarchischen Organisation zu verbinden.

IP: Kannst du uns ein Beispiel einer Firma geben? Wie sieht der Implementierungsprozess typischerweise aus und wie lange braucht eine Firma, um das Modell umzusetzen?

Brian Robertson: Das kommt ganz darauf an. Einige Organisationen entscheiden sich dazu, wirklich schnell, vollständig und tief einzutauchen. Und wenn sie die Kapazität haben, das zu tun, kann das ein recht schneller Prozess sein.

Es gibt sehr einzigartige Meeting-Prozesse innerhalb von Holacracy, die aus unseren traditionellen, langsamen Meetings eine schnelle Form von Entscheidungsfindungsprozess jenseits des Egos machen. Diese Prozesse brauchen etwas Eingewöhnungszeit. Man braucht vielleicht drei Monate, um sich wirklich an diesen neuen Ablauf zu gewöhnen. Ob beispielsweise eine große Firma sich dafür entscheidet, diese neuen Strukturen auf einmal über das gesamte Unternehmen hinweg zu etablieren – das ist ein ziemlich großer Aufwand – oder ob sie mit einem Team beginnt und den Ansatz dann auf ein weiteres Team oder eine Abteilung ausweitet – beides sind gangbare Wege.

IP: Kannst du dazu ein Beispiel geben? Gibt es einen Unterschied zwischen der Implementierung in NGOs gegenüber For-Profit-Organisationen?

Brian Robertson: Ein Beispiel für ein großes öffentliches *For-Profit* Unternehmen ist eine Firma in England in der



Brian Robertson

Holacracy ist ein neues, evolutionäres „Betriebssystem“ für Organisationen.

Wert, als wir verbrauchen? Wenn wir diesen Maßstab mit einem Zweck verwechseln, dann haben wir Probleme. Es ist kein Zweck, es ist schlicht ein Maßstab. Das ist es, was ich mit der Integration dieser Unterscheidung meine. Mit Holacracy sind alle Organisationen in erster Linie auf den evolutionären Zweck fokussiert, mit Profit als einem wichtigen Maßstab entlang des Weges. Das gilt für *For-Profits* und *Non-Profits*.

IP: Was sind die positiven Veränderungen für eine Firma?

Brian Robertson: Es gibt Veränderungen, die sehr schnell eintreten und sehr kraftvoll sein können. Viele Organisationen sind sehr motiviert, weil ihre Meetings schmerzhaft sind. Sie sind lang, sie sind langsam, die Mitarbeiter leiden unter einer „Analysen-Lähmung“ [analysis-paralysis]. Es wird nicht viel erreicht. Und sie wollen einfach einen effizienteren, schnelleren Weg der Zusammenarbeit. Holacracy liefert das sehr schnell. Dann sind da die eher langfristigen Perspektiven wie der Wunsch nach mehr Anpassungsfähigkeit in der gesamten Organisation, nach einer größeren Fähigkeit, auf Marktbedingungen oder die Umwelt zu reagieren und nach größerer Kapazität für Innovation.

Andererseits hat Holacracy auch eine strukturierende Wirkung. Wir haben mit einer Technologie-Firma gearbeitet, in der zu viel Engagement das Problem war. Jeder lief in seine eigene Richtung. Ein Haufen brillanter, selbstbewusster junger Menschen aus dem Integralen Umfeld, die wunderbare Sachen gemacht haben, doch sie brauchten mehr Integration, sie brauchten mehr Koordination, mehr Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel und die Fähigkeit, am selben Strang zu ziehen. Und das ist es, was Holacracy ihnen gebracht hat.

IP: Welche Aspekte der Praxis sind wichtig, um ein anfängliches Verständnis von Holacracy zu bekommen?

Brian Robertson: Die Meeting-Prozesse. Bei Holacracy haben wir verschiedene Pulse oder Rhythmen und verschiedene Typen von Meetings identifiziert. Wir haben *Governance* [etwa: „Steuerungs-“] Meetings, bei denen es um die Strukturierung des Teams geht, sie drehen sich darum, wie wir zusammenarbeiten, wie wir unsere Ziele erreichen wollen, wer welche Autorität hat, wer sich in welcher Hinsicht auf den anderen verlassen kann. Mit diesen Fragen beschäftigen sich Organisationen selten – und wenn sie es doch tun, dann gewöhnlich nur auf der höchsten Ebene. Doch diese Fragen sind genauso relevant in der Fabrikhalle wie in der Chefetage. Und nur selten bekommen sie viel Aufmerksamkeit. *Governance* Meetings schaffen den Raum und ein regelmäßiges Forum dafür.

Innerhalb von *Governance* Meetings gibt es einen Entscheidungsfindungsprozess, den wir *integrative Entscheidungsfindung* nennen, und der ist ziemlich cool. Es ist ein Prozess, um auf

Bauindustrie. Es handelt sich um eine ziemlich komplexe Organisation mit einem Ertrag von einer halben Milliarde Pfund pro Jahr. Es brauchte einen Monat, um sich daran zu gewöhnen. Sie haben vier Führungskräfte zu unserem 5-Tage-Training geschickt. Und jetzt sind sie gerade dabei, den Implementierungsprozess in verschiedenen Abteilungen zu beginnen, um etwas Übung und Erfahrung zu bekommen und dann zu schauen, wie man es in den anderen Teilen der Organisation umsetzen kann.

Grundsätzlich gibt es – interessanterweise – bei der Einführung von Holacracy keine Unterschiede zwischen *NGOs* und *For-Profit*-Unternehmen, was zum Teil daran liegt, dass Holacracy beginnt, viele der Unterschiede, die zwischen diesen bestehen, zu integrieren. Typischerweise denken wir, dass es für ein *For-Profit*-Unternehmen nur darum geht, Gewinne für die Aktionäre zu erwirtschaften, *Non-Profits* haben irgendeine Form von sozialer Mission. Holacracy integriert all das. Alle Firmen, die Holacracy einsetzen, sind auf einen evolutionären Zweck ausgerichtet. Mit anderen Worten: Was ist die einzigartige Rolle, die diese Firma dabei spielt, bei der Entfaltung der Zukunft zu helfen, die Evolution voranzubringen und irgendeine Form neuen Lebens in die Welt zu bringen?

IP: Dann ist es wie ein „Einzigartiges Selbst“ für Organisationen? [vgl. das „Unique Self“ von M.Gafni, D.Hamilton]

Brian Robertson: Absolut. Ich denke, das trifft den Nagel auf den Kopf.

IP: Diese Assoziation kam mir gerade. Vielleicht gibt es eine Rolle für jede Organisation in der Welt.

Brian Robertson: Ja, es ist eine perfekte Analogie. Holacracy versucht, das an die Oberfläche zu bringen und dem zu erlauben, die Steuerung zu übernehmen und nicht die Menschen um ihretwillen steuern zu lassen. Das ist die große Veränderung. Wir sind an Menschen-zentrische Organisationen gewöhnt, insbesondere bei unseren progressiven Organisationen. Holacracy markiert einen Sprung darüber hinaus. Es lässt den evolutionären Zweck regieren oder das *Einzigartige Selbst* der Organisation. Was ist diese einzigartige Rolle, die eine Firma spielt? Das ist es, was wir meinen mit der „Befreiung der Seele der Organisation“, um sie dann die Ausrichtung der Organisation in Bezug auf diesen Zweck bestimmen zu lassen. Profit ist ein wichtiger Maßstab, gleich ob es um gemeinnützige oder gewinnorientierte Organisationen geht. Erschaffen wir mehr ökonomischen

Profit ist kein Organisationszweck – aber ein guter Maßstab für jede Organisation.



Interview mit Brian Robertson über Holacracy, eine Praxis für Organisationen

schnelle Weise multiple Perspektiven eines gesamten Teams zu integrieren, und das ist eine wirkliche Herausforderung, denn: Wie kann man jedem eine Stimme geben und all diese Perspektiven integrieren? Holacracy beinhaltet einen Prozess, der das erlaubt, doch er zielt nicht darauf ab, *jederzeit alle* Perspektiven zu integrieren, sondern darauf, die *minimal ausreichenden* Perspektiven zu integrieren, damit die Organisation sich weiterhin auf ihr Ziel zu bewegen kann. Wir wollen nicht wirklich *alle* Perspektiven integrieren, und wir wollen keine Perspektiven integrieren, die in den menschliche Egos gründen. Es geht nicht um Einzelinteressen, es geht um das Ziel. Wir wollen auf schnelle Weise die minimal ausreichenden Perspektiven, die sich auf das Ziel und darauf, wie es am besten erreicht werden kann, beziehen, integrieren – und zwar kontinuierlich. Wir versuchen also niemals, *alles* auf einmal zu integrieren. Stattdessen integrieren wir nur ein wenig, und dann bewegen wir uns vorwärts, bekommen Feedback durch die weitere Entwicklung, integrieren ein wenig mehr, bekommen wieder Feedback, so dass wir kontinuierlich lernen.

Als ich einmal als Pilot das Funktionslicht der Elektrik ignoriert habe und fast abgestürzt wäre, habe ich eine wichtige Lektion gelernt: Jedes meiner Instrumente am Armaturenbrett liefert andere Informationen, die ich alle brauche, um das Flugzeug effektiv zu fliegen – und wenn du eines ignorierst, dann bekommst du Probleme. Und doch tun wir das die ganze Zeit in Organisationen. Wir sehen, wie die eine Person, die etwas sieht, das keiner sonst sieht, ignoriert oder überstimmt wird. Das ist gefährlich für eine Organisation. Und das Gegenteil ist genauso gefährlich. Zu versuchen, auf einen Konsens abzuzielen, um jederzeit alles zu integrieren, hat genauso viele Nachteile, wie Perspektiven zu übersehen.

Wenn ich versuche, alle Daten meiner Flugzeuginstrumente auf einmal zu integrieren, baue ich genauso eine Bruchlandung. Ich will absolut nicht auf das Spielchen einsteigen, das da lautet: „Wie fühlst du dich, mein kleines Instrument?“ Es geht nicht um die Egos der Instrumente. Ich respektiere sie und bin interessiert daran, was sie mir in Bezug auf meinen Zweck sagen können, und das brauchen wir auch in Organisationen. Wir müssen uns im Hinblick auf die Ausrichtung auf einen Zweck integrieren, nicht in Ausrichtung auf die Egos, wir brauchen die Daten dieser Instrumente, dieser Egos – die Egos werden zu Instrumenten für die Organisationen, werden unsere Sensoren für Information.

Wie nehmen wir diese Information, die wir brauchen, schnellstmöglich auf, sobald wir sie brauchen, nicht mehr, nicht weniger - ohne uns in menschlichen Egos zu verlieren? Das ist es, worum es in einem *Governance Meeting* bei Holacracy geht und was der integrative Entscheidungsfindungsprozess bei Holacracy tut, wenn er gut angeleitet wird. Das entwickelt

eine neue Basis für ein Unternehmen. Jedes Team – jedes Team – hält *Governance Meetings* ab, die alle Perspektiven in Hinsicht auf das Ziel integrieren, wenn sie gebraucht werden, sobald sie gebraucht werden. Und das tun wir in allen Kreisen.

Dann gibt es noch *Tactical Meetings*, die dir dabei helfen, konkrete Dinge zu erledigen, und die darauf ausgerichtet sind, welche Aktionen und Projekte als nächstes kommen. Es gibt *Strategic Meetings*, die darauf fokussiert sind, welche Richtung wir am besten verfolgen, um unser Ziel zu erreichen. So gibt es verschiedene Typen von Meetings, die alle eine Rolle spielen, doch ich würde sagen, dass das *Governance Meeting* wahrscheinlich das fremdartigste und transformativste ist, das eingeführt werden kann. Und du hast diese ja auch erlebt, es sind ziemlich einzigartige Prozesse.

IP: Ja, was sehr erkenntnisreich für mich war, war, dass wir während des Prozesses gewisse Probleme zu den anderen Meeting-Typen hinüber schieben konnten. Es gibt da eine Klarheit darüber, was in einer bestimmten Art von Meeting passiert. Es gibt gewisse Aspekte, die einfach in einer anderen Art von Meeting geparkt werden. Sie werden nicht ignoriert, sondern finden einen rechtmäßigen Platz, sozusagen.

Brian Robertson: Ja, in der Tat machen wir das als erstes mit den Führungs-Teams, wenn wir sie in Holacracy einführen, und es ist die kraftvollste Übung, die wir anleiten. Wir haben das mit sehr großen Firmen getan. Wir nehmen das Führungs-Team und fragen einfach: Mit welchen Problemen ringt ihr gerade? Und sie machen eine lange Liste, und dann fangen wir an sie aufzudröseln und wir fragen: Welche dieser Probleme sind in Wahrheit strategische Probleme? Welche sind *Governance* Probleme und welche sind operationaler Art? Und wir dröseln sie auf und zeigen ihnen, dass es verschiedene Meeting-Prozesse gibt, um jede Art von Problem zu adressieren. Selbst *diese* Klarheit ist selten. Viele Führungskräfte versuchen, Probleme innerhalb des falschen geistigen Rahmens zu lösen. Beispielsweise versuchen sie, *Governance* Probleme mit einem operationalen Mindset zu lösen, und sie mögen das Problem vielleicht dieses Mal lösen, doch sie lösen *das Muster darunter* nicht auf und darum geht es bei *Governance* einzig und allein: darunterliegende Muster zu lösen. Diese Klarheit zu gewinnen, ist oftmals transformativ für die Führungs-Teams, mit denen wir gearbeitet haben. ❖

Brian Robertson, CEO der Beratungsfirma HolacracyOne, zuvor Gründer und CEO von Ternary Software, dem „Laboratorium“ für Holacracy, einer mehrfach preisgekrönten Software-Entwicklungsfirma in Philadelphia, USA.
www.holacracy.org

Dennis Wittrock, geb. 1978, IF+ DIA Geschäftsführer, freier Journalist & regelmäßiger Autor für i*p, www.integral-con-text.de

22. - 28. August 2010

Seminarhaus Windschnur von Annette Kaiser / Chiemgau (zwischen Salzburg & München)

VOICE DIALOGUE

S O M M E R A K A D E M I E 2 0 1 0



„Von der Fülle der Welt zur Stille im Geist“

Unsere menschliche Entwicklung lässt die Perspektive, mit der wir in die Welt schauen, zunehmend transpersonal werden. Gleichzeitig erkennen wir die Notwendigkeit, der individuellen, einzigartigen Essenz in uns einen Platz zu geben und das Streben nach Entwicklung durch die Kraft der Mitte bewusst zu gestalten.

In einzigartiger Weise vermittelt Voice Dialogue durch das „Bewusste Ich“ die Möglichkeit, in der Fülle der Welt gleichzeitig die Leere des Geistes zu integrieren. In der diesjährigen Voice Dialogue Sommerakademie erforschen wir dieses Spannungsfeld mit Herz, Verstand und Körper.

info3

Seien Sie herzlich willkommen!

S.E.N. Netzwerk für spirituelle Entwicklung und Krisenbegleitung e.V.

Workshops, Plenumsdiskussionen & Angebote während der Akademie:

- o o o ● Ganz Mann - Ganz Frau Sein
- o o o ● Versöhnung in der Evolutionsspirale
- o o o ● Voice Dialogue und das Bewusste Ich
- o o o ● Voice Dialogue Facilitation & Einzelsitzungen
- o o o ● Transpersonale & Integrale Arbeit
- o o o ● Prozesshaftes Kunstatelier & Voice Dialogue
- o o o ● Der Dialog des inneren und äußeren Friedens
- o o o ● Schattenarbeit & Archetypen
- o o o ● und weitere Themen & Workshops...
- o o o ● Der Zen-Weg in Voice Dialogue: Big Mind / Big Heart
- o o o ● Gewaltfreie Kommunikation (GFK) und Inneres Team
- o o o ● Die männlich / weiblichen Gesichter Gottes
- o o o ● Anthroposophische und integrale Meditation
- o o o ● Contactimprovisation & Dancemovement
- o o o ● Buddhistische Meditation
- o o o ● Integrales Coaching nach Susanne Cook-Greuter
- o o o ● Tai Chi / Yoga

Referenten & Kursleiter:



Cordula Mears-Frei, Sebastian Gronbach, Wulf-Mirko Weinreich, Mag. Günter A. Furtenbacher, Peter Ki Gen Widmer Sensei, Ana Barner, Griet Hellinckx, Tanja Nie, Dozenten der Voice Dialogue Institute Linz, Basel, Wien und Australien und weitere...

Es empfiehlt sich eine frühzeitige Anmeldung, da die Plätze begrenzt sind. Kurzfristige Programmänderungen vorbehalten.

o o o ● Akademie Preise:

775,- Einzelperson / 1350,- Partner
(incl. Mittagessen)
120,- Tagestarif / 180,- Partner
(plus 15,- / 30,- für Mittagessen)

o o o ● Anmeldung:

01522 - 26 54 00 5 oder
0174 - 488 95 32 (ab 18 Uhr)
sommerakademie2010@praxis-integrationsarbeit.de
www.praxis-integrationsarbeit.de

Es ist DENNOCH möglich

Integral motivierte Entwicklungszusammenarbeit in Haiti



Peter-Hesse-Stiftung

Die Stiftung ermöglicht hochqualifizierte Montessori-Vorschulbildung in Armutsgemeinden, arbeitet vor allem in Haiti.

Mit jährlich 50.000 bis 60.000 Dollar wurden ca. 800 Lehrerinnen ausgebildet und ca. 50 Vorschulen initiiert, die sich alle stiftungsunabhängig in haitianischer Eigentümerschaft befinden.

Weitere Informationen: www.solidarity.org

Die Peter-Hesse-Stiftung ist eine ganzheitlich arbeitende Stiftung für Entwicklungszusammenarbeit und vor allem in Haiti tätig. Ein Unternehmer – Peter Hesse – bildet Unternehmerinnen – Vorschulleiterinnen – aus.

Der Zustand Haitis ist jetzt, nach dem Erdbeben, mehr denn je ein Alptraum, dessen Ende nicht abzusehen ist. DENNOCH, das ist das Motto von Peter Hesse und seiner Stiftung. Der Name „Solidarität in Partnerschaft für eine Welt in Vielfalt“ ist mehr als nur Logo.

Leitprinzipien lassen Visionen lebendig werden

Der Gründer und Vorsitzende der Stiftung, Peter Hesse, ist integral informiert, schätzt Ken Wilber, kennt persönlich viele internationale Integrale, vor allem Rupert Sheldrake. Als ein sich ständig entwickelndes, lernendes System auf verschiedenen Ebenen, so versteht der Gründer sich selbst, die Stiftung und die Welt. Er denkt und handelt aus einer ganzheitlichen Perspektive, was sich auch in folgenden Leitprinzipien aus seinem Buch „*Vision works*“ widerspiegelt:

- **TRANSPARENZ** aller Entwicklungsziele, Absichten, Pläne und Aktivitäten
- **SUBSIDIARITÄT** (Entscheidungsfindung auf der niedrigstmöglichen Ebene), Präferenz für die kleinstmögliche Einheit
- **PARTIZIPATION** aller, die betroffen sind, für eine wahrhaft integrale Entwicklung, und
- **NACHHALTIGKEIT** der natürlichen Umwelt, der Grundlage aller Existenz und unseres kulturellen Erbes.

Alle seine Prinzipien gelten für Peter Hesse auch in seinem nationalen und internationalen politischen Engagement.

Ich kenne Peter Hesse schon seit meiner Studentenzeit und habe den Aufbau seiner Arbeit interessiert und zunehmend auch engagiert verfolgt. Seit 2008 bin ich Vorstandsmitglied der Stiftung.

Schon vor dem Erdbeben hatten wir Flugtickets nach Haiti gebucht. Wir (mein Mann, Filmer, ein befreundeter Kameramann und ich) wollten der Stiftung einen Film über ihre Arbeit in Haiti schenken. Peter Hesse und Carol Guy-James Barrett, Montessori-Fachfrau und seit 25 Jahren „Seele“ des Projektes, organisierten die Reise und flogen natürlich mit uns zusammen.

Durch das verheerende Erdbeben kamen erhebliche zusätzliche Aufgaben auf uns zu, so z.B. die Bestandsaufnahme der Beschädigungen, Gespräche mit den betroffenen Lehrerinnen, Planung des Neuaufbaues von Schulen und des Ausbildungszentrums, Beschaffung von Nahrungsmitteln und Medikamenten und Exploration traditioneller Stressbewältigungsstrategien sowie Planung und Integration moderner Trauma-(Stress)- Bewältigungstechniken in die Montessori-Ausbildung.



Sabine Uhlen (links) und Carol Guy-James Barrett, Montessori-Fachfrau und seit 25 Jahren „Seele“ des Projektes - (2. v. links) beim Medikamentenverteilung im Erdbeben-Gebiet



Der Präsidentenpalast nach dem Erdbeben

Persönliche Eindrücke einer bewegenden Reise

Die Reise hat uns alle tief bewegt. Besonders berührt war ich, intensiv, fast fröhlich singende und tanzende Menschen in Leogane, dem Zentrum des Erdbebens, zu erleben. Ich war bedrückt, beklemmt über das viele Elend, mit dem ich konfrontiert war. Zerstörte Häuser und Zeltstädte ohne Ende. Schilder an den Zeltstädten: „We need help.“

Befreiend zu tanzen, mitzutanzten, zumindest einige Minuten zu vergessen. Auch wir können von den Haitianern viel lernen – Leben im Augenblick.

In Liancourt, dort wo unser neues Ausbildungszentrum aufgebaut wird, hatte ich weitere intensive Erfahrungen. Abends zwischen 22 und 23 Uhr hörte man in der Nachbarschaft die Menschen singen. Kirchenlieder mit dem typisch karibischen Einschlag, sehr rhythmisch, bewegend. In der zweiten Nacht hatte die Musik gerade aufgehört, als ich ein Beben der Erde spürte, nicht so stark. Kurz darauf fing das Singen wieder an, diesmal hatte es eine völlig andere Qualität. Es war mehr ein Schreien, ein Rufen – Verzweiflung und Angst. Auch kam jetzt eine Trommel hinzu – die sonst verpönt ist, weil sie zum Voodoo gehörig angesehen wird. Alles war dunkel, der Himmel sternenklar und auch ich hatte Angst. Ich schaute zur Decke und überlegte, ob ich die Anderen wohl wecken sollte, aber alles blieb ruhig. Ich dachte daran, was wir in der Welthungerhilfe gehört hatten: Zwei Caritas-Mitarbeiter waren tags zuvor entführt worden, die Hilfsorganisationen wurden nervös. Hatte ich vielleicht falsch entschieden, doch zu fliegen? Nein, es war richtig, meine Kinder wussten um die Gefahr und trugen die Entscheidung mit.

Ich konnte nun meine Trauma-Bewältigungstechniken, Butterfly-Hug u. a., an mir selbst ausprobieren, und erfahren

welche mich am meisten beruhigten. Als aber nach zwei Stunden die Erde erneut bebte, war es mit aller Technik vorbei. Wieder waren ca. eine halbe Stunde später das Schreien und die Trommel zu

Gräben sich auftaten. Nichts scheint mehr verlässlich. In der Nacht, in der ich wach lag, das Singen hörte, die Angst der Menschen erlebte und selber Angst hatte, spürte ich, dass plötzlich etwas aus mir



Rechnen – Montessori-Pädagogik in der Praxis

hören. Am Morgen wachten die Anderen auf, hatten gut geschlafen und glaubten mir zunächst nicht, dass es zweimal gebebt hatte – in Port au Prince waren es Stärken von 4,5 gewesen.

Als Psychiaterin war ich gewohnt, immer die Erde als das verlässlichste Element anzusehen: „sich erden“. Nun spürte ich in Haiti immer wieder ein leichtes Zittern der Erde, dreimal auch ein deutliches Beben, sah, wie Straßen Risse hatten,

heraus explodierte, mein Körper und alle Grenzen sich auflösten in eine unendliche Weite.

Zurück hier in Deutschland brauchte und brauche ich lange Zeit, um die Erfahrungen zu verarbeiten. Insgesamt hat die Reise mich inspiriert, belebt, motiviert, mich noch weiter zu engagieren, in meinem „Haus am Kaiserberg“, im integralen Bereich und natürlich auch in der Stiftung.

Das Filmteam



Alle Quadranten, Linien und Ebenen berücksichtigen

Als „Wilber-Fan“ versuche ich, nachträglich die Stiftung in einen AQAL-Kontext zu setzen unter der Fragestellung, ob die Stiftung u.a. deshalb so erfolgreich arbeitet, weil sie schon viele Quadranten, Linien und Ebenen bedient:

Der Stiftungsgründung ging ein Bewusstseinsprung (im oberen, linken Quadranten) des Gründers voraus, der den „Geist/Spirit der Stiftung“ (unterer, linker Quadrant der Stiftung) ausmacht. Die Erkenntnis „Das Ganze wächst durch Lernen“ war eine der tiefen Intuitionen (OL) des Gründers, die er in einer differenzierten Lernspirale beschreibt – bis hinauf zur kosmischen Ebene. Diesem Bewusstsein entsprechen die Werte der Stiftung im unteren linken Quadranten – sie werden gelebt!:

- **Einheit in Vielfalt**
- **Qualitatives statt quantitatives Wachstum**
- **Undogmatische Spiritualität, die Liebe und Compassion ermöglicht**

Diese Werte, die eingangs genannten Leitprinzipien sowie „action goals“ wie ERMÄCHTIGUNG (empowerment) aller, die keine Macht haben, KAPAZITÄTSENTWICKLUNG aller Selbsthilfe-Strukturen und EIGNERSCHAFT (ownership) all derer, die sich selbst entwickeln wollen, konkretisieren sich in den Projekten (von der Stiftung ausgebildete Montessori-Lehrerinnen eröffnen eigene Vorschulen in Armengebieten, d.h. funktionale Strukturen „unten rechts“) und bewirken die erstaunlichen Lernentwicklungen benachteiligter Kinder, die nach dem Montessori-Prinzip unterrichtet werden.

In der Montessoripädagogik werden nicht nur die 3- bis 6-Jährigen kindzentriert unterrichtet. Jedes Kind hat unterschiedliche Begabungen (Wilber spricht hier von den Talent-Linien), lernt verschieden schnell (unterschiedliche Kognitionsfähigkeit und typologische Unterschiede) in unterschiedlichen Bereichen (Linien). Durch Anerkennung und Anpassung der Pädagogik an dieses Wissen werden die Kinder optimal gefördert (in beiden oberen Quadranten).



Das Ganze wächst durch Lernen –
die von Peter Hesse formulierte Lernspirale

Hilfe zur Selbsthilfe

Hilfe zur Selbsthilfe ist eines der Leitmotive von Maria Montessori (Ebene „grün“ im Sinne von Spiral Dynamics). Entwicklungsimpulse sind dem Menschen innewohnend (Wilber spricht hier von Eros als aufwärtsstrebender Kraft) und können sich entfalten, wenn man ihn nicht hindert, sondern eine förderliche Umgebung (materiell „unten rechts“ und atmosphärisch „unten links“) zur Verfügung stellt – so wie es bei der Montessori-Ausbildung Programm ist. Dies gilt nicht nur für Kinder, sondern auch für Erwachsene. Die von der Stiftung ausgebildeten Lehrerinnen werden ermutigt und unterstützt, sich weiter zu entwickeln, d. h. konkret „Mini“-Wirtschaftsunternehmen – eigene Schulen, unsere Partnerschulen – zu gründen für ihre nachhaltige Existenzsicherung. Getragen werden diese Schule durch ein geringes Schulgeld. Da die Lehrerinnen aus Dörfern kommen und dorthin zurückgehen, sind sie weiterhin in ihrem Familiensystem aufgehoben und benötigen nicht viel Geld für ihren Lebensunterhalt.

Durch das System der Transparenz, insbesondere der Geldvergabe, werden Entwicklungsanreize geschaffen. Nur die, die hoch motiviert sind und etwas einbringen (finanziell oder ideell), werden gefördert (keine ungesunde „grüne“ Gleichbehandlung).

Durch strikte Transparenz kann einem der großen Probleme Haitis – Korruption (eine Ausprägung der noch wahrscheinlich verbreiteten Bewusstseins Ebene „Rot“) – zumindest teilweise der Boden entzogen werden. So entwickelte sich ein sich selbst tragendes und vielfältiges System (haitianische Lehrerinnen bilden selber wieder Lehrerinnen aus) in einem Land, welches schon vor dem Erdbeben chaotisch (die Ordnung und Sicherheit der „blauen“ Ebene ist noch nicht erreicht) und extrem arm war.

Auch nach dem Erdbeben gilt: Es geht DENNOCH weiter. Montessori-Vorschul-erziehung auf internationalem Niveau ist weiterhin in Armenvierteln Haitis möglich und wird noch ausgebaut. ❖

Der **Integrale Salon Duisburg** stellt am Sonntag, 29. August 2010, 17.00 Uhr bis 20.00 Uhr, den Dokumentarfilm „Es ist DENNOCH möglich“ (40 Min.) von Peter Hesse, Sabine und Bernd Uhlen über die Arbeit der Peter-Hesse-Stiftung in Haiti vor und nach dem Erdbeben - Montessori-Vorschule in Armutsgebieten auf hohem Niveau, vor (www.solidarity.org).

Anschließend Analyse einer integral informierten Entwicklungspartnerschaft und Reflexion der Bedeutung für uns.

Ort: »Haus am Kaiserberg«,

Ort der ganzheitlichen Entfaltung, Kiefernweg 21, 47058 Duisburg.

Der Film ist auch online verfügbar unter www.solidarityhaiti.de.vu/.

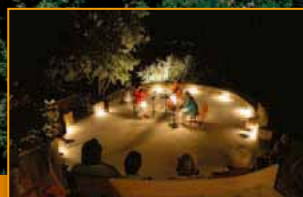


Mani - Sonnenlink

Ort für Kultur, Therapie und spirituelle Entwicklung

Seminarhaus in der Mani Griechenland/Südpeloponnes

- Urlaub
- Seminare/Klausuren
- Yoga und Tanz-Kurse
- kulturelle Veranstaltungen
- Oliven-Pflück-Erlebnis-Reisen
- Koch- und Verkostungsseminare
- Persönlichkeitsentwicklung/Coaching



Burgi Bläuel | Pyrgos-Lefktrou | 24024 Greece | (+30) 27210 78077 | (+30) 6937331333 | burgi@mani-sonnenlink.com

www.mani-sonnenlink.com

„Wir verleihen Würde“ – Wie Muhammad Yunus und seine Grameen Bank die Armut besiegen

[Hinweis: Dieser Beitrag verwendet für die Entwicklungsebenenbezeichnung die Terminologie (und Farben) von Spiral Dynamics]

Die sozio-ökonomischen Strukturen des Weltwirtschaftssystems (im unteren rechten Quadranten) sind ein Spiegelbild der jeweils vorherrschende kulturellen Wertsicht(en) (linker unterer Quadrant), und umgekehrt. Wir leben heute in einer Zeit, wo die am Beginn der Industrialisierung etablierte Ausrichtung des Wirtschaftssystems auf Profitmaximierung mehr und mehr durch soziale Komponenten („soziale Marktwirtschaft“) ergänzt werden. Damit findet der humanistische Grundgedanke, der schon am Beginn der Aufklärung stand, auch im Wirtschaftsleben Berücksichtigung, und es rückt der konsumierende und arbeitende Mensch als ein lebendiges Wesen – neben dem „arbeitenden“ Kapital – immer mehr in den Blickpunkt.

Mit der Idee und Umsetzung von Mikrokrediten und Social Entrepreneurship sind zwei neue Ansätze innerhalb der Ökonomie ins Leben gerufen worden, die sich intelligent der bestehenden Strukturen und Mechanismen bedienen, die durch das leistungsorientiert-materialistische Wirtschaften (oranges Mem) entstanden sind, und dabei höhere (grüne) Werte und Ziele wie zwischenmenschliche Verbundenheit und Solidarität zu verwirklichen helfen. Auf der Systemebene (unterer, rechter Quadrant) entsteht so eine Bewegung, die längerfristig das gesamte Werteverständnis (unterer, linker Quadrant) innerhalb der Wirtschaft beeinflussen könnte, und damit langfristig auch zu neuen Wirtschaftsstrukturen führen wird.

Für jeden zweiten Mitbewohner unserer gemeinsamen globalen Heimat namens Erde ist Armut tägliche Lebensrealität. Und doch ist Armut den Vorstellungen vieler Menschen weit entrückt. Uns in der westlichen Welt erreicht sie allenfalls noch schemenhaft, in schnellen

Bildern auf Bildschirmen oder in Magazinen – ohne jeden Impuls bei diesem Phänomen innezuhalten und wirklich nachzudenken. Die von Muhammad Yunus gegründete Grameen Bank stellt durch ihr inzwischen rund 30-jähriges Wirken unser Denken radikal auf den Kopf – unser Denken über Armut, über Reichtum, über unsere Bankenwelt, über Wirtschaft, über wirkliche Hilfe, über echte Würde, über soziales Handeln und vieles mehr.

Es geht hier um inzwischen etwa 8 Millionen Kreditnehmer und Kreditnehmerinnen der Grameen Bank und ihre rund 32 Millionen nahen Familienmitglieder. All diese Menschen sind auf dem Weg aus der Armut. Das bedeutet nicht, dass sie plötzlich reich wären; nach unseren Vorstellungen sind sie noch immer bettelarm. Wohlstand ist relativ. Wo aber reale und zudem noch selbstbestimmte Gestaltungschancen vorhanden sind, ist das Bewusstsein und Lebensgefühl bereits entscheidend verändert.

Sich selbst helfen – Kredite statt Almosen

Ein Beispiel: Als Khurshida Begum mit der Grameen Bank in Berührung kam, hatte sie kein Obdach und kein Einkommen. Sie besaß einen einzigen Sari, den sie auf ihrem Leib trug und den sie in zwei Teilen waschen musste, um während dieser Zeit nicht nackt zu sein. Ihr Mann war Tagelöhner. Hatte er keinen Job, musste die Familie mit ihren zwei Kindern hungern. Oft reichte es nur zu einem Tee und einer Scheibe Brot am Tag. Dank eines Kredits der Grameen Bank machte sie den Schritt in eine – zunächst sehr kleine – Selbstständigkeit; im Laufe einiger Jahre konnte sie für ein eigenes kleines stabiles Lehmhaus sparen mit eigenen Möbeln, sanitären Anlagen, einem Wassersystem, sogar für ein altes TV-Gerät und ein Mobiltelefon. Sie konnte einem ihrer Söhne bereits die Eröffnung einer kleinen Apotheke ermöglichen –



und heute besitzt sie mehr als ein Dutzend Saris und ein kleines Bankguthaben für nächste Investitionen.

Muhammad Yunus hält wenig von Almosen, der traditionellen Form von „Schweigegehd“ für das eigene schlechte Gewissen: „Almosen sind eine Beleidigung für die Armen“, meint er. Mit Almosen fallen wir ein vernichtendes Urteil über die Fähigkeiten der jeweiligen Menschen. Almosen vermitteln die Botschaft: Du kannst nichts, du bist von (unserer) Hilfe abhängig.

Yunus schlug einen völlig anderen Weg ein: Statt den Armen Geld zu schenken, gewährte er ihnen faire Kredite – kleine, ihrer Lebenssituation angemessene Beträge. Diese Kleinkredite steigerten schlagartig ihr Selbstwertgefühl und ihren sozialen Status; von Verlorenen und Bettlern wurden sie zu Unternehmern. Es waren Kredite zu Bedingungen, durch die sie tatsächlich zu selbstständigen und erfolgreichen Unternehmern wurden. Yunus sagt: „Wir verleihen letztlich nicht Geld, wir verleihen Würde.“

Yunus' erste soziale Revolution: Die Kleinkreditidee

Schon Yunus' erste soziale Revolution mit den Kleinkrediten bewirkte Veränderungen, die man sich kaum vorstellen kann.



Muhammad Yunus, Gründer der Grameen Bank und Friedensnobelpreisträger 2006.

Seine Grameen Bank hat heute rund acht Millionen Kunden. Die Erfahrungen zeigen, dass von einem Kredit im Schnitt fünf Personen unmittelbar profitieren. Somit half allein die Grameen Bank bereits 40 Millionen Menschen in Bangladesch aus der Armutsfalle. Das sind mehr als ein Viertel der Gesamtbevölkerung dieses am dichtest besiedelten Landes der Welt. Von den Kreditnehmern der Grameen Bank, die zum Zeitpunkt der Kreditaufnahme noch ausnahmslos alle – also zu 100 Prozent – zu den „absolut Armen“ laut UNO-Definition gehörten, haben bereits 60 Prozent die Armutsschwelle vollständig hinter sich gelassen. Das Team der Grameen Bank hat sich vorgenommen, das Millenniumsziel der Vereinten Nationen zur Halbierung der Zahl der Armen für sein Land komplett im Alleingang zu erreichen. Und die Grameen Bank ist voll im Zeitplan, ganz allein dieses UN-Ziel zu erreichen – das die meisten Länder wohl verfehlen werden.

Yunus' zweite soziale Revolution: Social Business

Es mag den Leser vielleicht überraschen: Trotz all der bereits realisierten und der gar nicht so schwer umsetzbaren weiteren Potenziale der Kleinkreditbewegung wertet das Grameen-Team diese dennoch als die letztlich kleinere soziale Revoluti-

on. Die zweite soziale Revolution – „Social Business“ – soll nach Yunus noch unvergleichlich mehr Schwung in die globale Überwindung der Armut bringen.

Donnerstag, 9. November 2006, Bogra, Bangladesch. Eingeladen: die Fußballlegende Zinedine Zidane. Zidane reist nach Bangladesch, tief in die nördlichen Provinzen bis zur Kleinstadt Bogra. Dort ist für diesen Tag eine Weltpremiere angesagt. Er soll ein Unternehmen einer völlig neuen Art eröffnen, ein Unternehmen, das bisherige zentrale Prinzipien der Ökonomie außer Kraft setzen und neue an ihrer Stelle etablieren wird.

Zur Eröffnung sind auch jene zwei Männer angereist, die dieses Unternehmen miteinander ausgeheckt haben: Franck Riboud, Chef des internationalen Lebensmittelkonzerns Danone, und Muhammad Yunus. Sie feiern gemeinsam die Eröffnung von Grameen Danone, einem Social Joint Venture, wie es nach dem Willen Yunus' künftig Tausende geben soll. Hier steht nicht nur ein Fabrikgebäude, das selbst strengste Umweltauflagen in Europa erfüllen würde. Hier steht ein neues Unternehmensmodell, das nach dem Wunsch von Yunus die Weltwirtschaft aufmischen soll.

Als sich Yunus und Riboud im Oktober 2005 in Paris trafen, entwickelte Yunus spontan die Idee zu einem Gemeinschaftsunternehmen, das einen besonderen Jogurt produzieren sollte. Dieser Jogurt sollte all jene Bestandteile enthalten, die in der normalen Nahrung der Ärmsten fehlen, aber für eine

gesunde Ernährung wichtig sind. Er sollte so preiswert sein, dass die Armen ihn sich leisten können. Und selbst an einem neuartigen Becher sollte Danone arbeiten: Dieser sollte essbar sein, um die Umwelt nicht zu belasten.

Wirklich kritisch aber würde eine andere seiner Forderungen sein, so fürchtete Yunus. Er konzipierte dieses Gemeinschaftsunternehmen als ein richtiges Sozialunternehmen: Danone solle sein Know-how einbringen und einen Großteil der Finanzierung übernehmen. Doch Danone solle seine Anteile ganz an Grameen übergeben, sobald es seine Investitionen wieder herausgeholt habe. Zur Überraschung von Yunus willigte Riboud auch in diesen Vorschlag sofort ein. Bereits weniger als ein Jahr später fand die Eröffnung des ersten Grameen-Danone-Werks statt. Das Modellprojekt in Bogra soll nun flächendeckend für das ganze Land umgesetzt werden – mit mehr als 70 Regionalfabriken.

Mit dem Beispiel von Grameen Danone tritt Yunus nun einen zweiten Feldzug in seinem Kampf gegen die Armut an. Dazu nimmt er die Vorstellung ins Visier, Wirtschaft und Kapitalismus könnten nur mit Unternehmen funktionieren, die auf Profitmaximierung angelegt sind. Seine Gegenthese lautet: „Social Business“, „Sozialunternehmen“ funktionieren sowohl wirtschaftlich als auch gesamtgesellschaftlich besser.

Die Neuentwicklung von Sozialunternehmen – neben den traditionellen Unternehmen – hilft der Wirtschaft, die

Armutsbekämpfung integral

Unter der Überschrift „Das Ende der Armut“ diskutieren Ken Wilber und Martin Burt auf IntegralLife.com, was eine integrale Perspektive und Herangehensweise zur Beendigung von Armut beitragen kann. Martin Burt ist der Gründer von Foundation Paraguay, einer der innovativsten Organisationen für Mikrokredite, deren Arbeit in mittlerweile 27 Ländern von 50 Institutionen unterstützt und angewendet wird. Matins Modell basiert

auf einem integralen Ansatz zur Armutsbeseitigung, der 200 unterschiedliche Armutsfaktoren berücksichtigt, mit sowohl innerlichen Faktoren (wie Werten, Arbeitsethik, Würde und Motivation) als auch äußerlichen Faktoren (wie ökonomischer Ungleichheit, Umweltbedingungen, technologischen Systeme usw.).

(Michael Habecker)

Quelle: <http://integrallife.com/node/63092>



Minijob-Geschäftsmodell Waage. Siddik Mia ist 70 Jahre alt und lebt davon, dass Menschen sich bei ihm wiegen – für 2 Taka, das sind 2 Euro-Cent. Die Kunden sind häufig Jogger. Immer dabei: ein Öllämpchen, links unten, und ein Regenschirm.



Solema Khatun, heute 70 Jahre alt, war eine der ersten Grameen-Kreditnehmerinnen. Ihr erster Kredit betrug umgerechnet 25 Euro, um in Selbstständigkeit Bambusstühle fertigen zu können. Heute arbeitet sie mit einem Kredit von umgerechnet 1.300 Euro und hat längst die Armutsgrenze hinter sich gelassen.

Megamärkte der Zukunft zu entwickeln und zu erschließen. Und über die Entwicklung geeigneter Finanzierungsinstrumente für Sozialunternehmen können wir alle unsere finanziellen Mittel so nutzen, dass sie Gutes tun und die Welt in eine sichere und dynamische Zukunft

führen. Nicht zuletzt liegen in der Entwicklung eines neuen Sektors von Sozialunternehmen als Ergänzung zu der normalen Weltwirtschaft nicht nur größte Chancen zur weltweiten Beseitigung von Armut, sondern auch zur Lösung weiterer – lokaler und globaler – Probleme.

Treffen wir die Entscheidung, in diese Welt der Neuentdeckung von Hilfe, der Neuentdeckung von Ökonomie und letztlich der Neuentdeckung des Menschen einzutauchen. ❖

Mikrokredite und Social Entrepreneurship aus integraler Sicht

Bei der Betrachtung ökonomischer Systeme und Verhältnisse reagieren manche Menschen mit einer generellen Ablehnung der Werte des in der Wirtschaft vorherrschenden orangen Memos. Gerne werden Egoismus und Gier als Folge des autonomie- und erfolgsorientierten Habitus orangener Wirtschaftsakteure für die gegenwärtige Wirtschafts- und Finanzkrise verantwortlich gemacht. Darüber wird leicht übersehen, dass die orangenen Strukturen des Wirtschaftssystems (UR) zwar nicht werteneutral, wohl aber flexibel im Hinblick auf die Ziele ihrer Nutzung sind. Zum einen ist es so, dass einige, wenn nicht gar viele dieser Strukturen auch für höhere Entwicklungsebenen „funktionieren“, und zum zweiten bauen diese höheren Strukturen, wie bei jeder Entwicklung, erst einmal auf Bestehendem auf, und das ist derzeit ganz überwiegend strukturelles Orange.

Das von Muhammad Yunus entwickelte Konzept der Mikrokredite und das in der Folge entstandene System einer Social Entrepreneurship zeigt beispielhaft, dass diese effizienten und wirkungsvollen Strukturen, Abläufe und Methoden sich auch in den Dienst höherer Werte stellen lassen. Wo in einer orange geprägten Wirtschaft individueller Profit und eine Orientierung an den Interessen

von Aktionären (Shareholder Value) im Vordergrund stehen und häufig die Ausblendung gesamtwirtschaftlicher und damit auch gesellschaftlicher Zusammenhänge an der Tagesordnung sind, machte sich Muhammad Yunus bestehende Routinen zu eigen, um sie auf höhere Ziele zu richten. Die von ihm entwickelte grüne Perspektive ist: Kredite dienen nicht der Wertschöpfung auf Seiten von Aktionären, sondern entfalten gesellschaftlichen Wert, indem sie bisher vom Wirtschaftssystem Ausgeschlossenen die Möglichkeit zum Aufbau einer eigenen Existenzgrundlage liefern.

Yunus' Konzept der Social Entrepreneurship überträgt diesen Werte-Shift nun auch auf bisher konventionell agierende orange Unternehmen, was auf lange Sicht einen Wertewandel die Spirale hinauf in der konventionellen Wirtschaft fördern dürfte. Bei allen Erfolgen dieser Initiativen darf man jedoch nicht außer acht lassen, dass die von Yunus vorgeschlagenen Lösungen für herausragende wirtschaftliche und gesellschaftliche Probleme der Zeit auch ihre Grenzen haben. So konnten die Mikrokredite zwar dem in unterentwickelten Ländern weit verbreiteten Problem des Zinswuchers entgegenzutreten, lösen aber grundsätzlich nicht die Problematik des Zins(eszins)effektes selbst. Dieser macht aufgrund der in den

Peter Spiegel (*1953) ist Leiter des GENESIS Institute for Social Business and Impact Strategies in Berlin, gemeinsam mit Prof. Yunus Präsidiumsmitglied im Global Economic Network. www.peterspiegel.de

Buchtip: The Power of Dignity/Die Kraft der Würde: The Grameen Family, € (D) 39,80, J.Kamphausen, Bielefeld, ISBN 978-3-89901-169-2.

Fotos: Roger Richter

letzten Jahren exorbitant gestiegenen Verschuldung der meisten Staaten einen Zusammenbruch öffentlicher Finanzen immer wahrscheinlicher, mit entsprechend verheerenden Konsequenzen für das Gemeinwesen und die Weltwirtschaft. Die friedliche Vereinnahmung oranger Strukturen durch grüne Werte und die Anwendung dieser Perspektive der beiden linksseitigen Quadranten auf den unteren rechten Quadranten, wird in der Zukunft einen Aufwärts-Shift auf der Systemebene nach sich ziehen müssen.

Die Idee, dass Unternehmen sich nicht auf das Ziel des Profitstrebens allein ausrichten, sondern auch auf die Lösung sozialer Probleme, ist an und für sich sinnvoll. Sie leidet jedoch unter einem inneren Widerspruch: Solange vorwiegend orange Wirtschaftsstrukturen in nicht unerheblichem Maße überhaupt erst zur Entstehung dieser Probleme beitragen, versucht man, den Teufel mit dem Beelzebub auszutreiben. Das disqualifiziert orange Systeme nicht per se, stellt sie aber vor die Herausforderung, ihre Wertebezüge und damit ihre strukturelle Ausrichtung auf eine höhere Ebene weiterzuentwickeln. Im Beispiel des Joint-Ventures mit Danone ist es Yunus

gelingen, ein Mainstream-Unternehmen auf grüne Ziele und Prozeduren zu verpflichten – die übrige Geschäftstätigkeit von Danone hingegen verbleibt weiter innerhalb des bisherigen kapitalistischen Systemdenkens, das gerade nicht auf das Erreichen ausgeglichener Beziehungen zwischen allen am Wirtschaftssystem Beteiligten ausgerichtet ist. In diesem Sinne ist Social Entrepreneurship ein erster Schritt in die richtige Richtung, der illustriert, wie die – weiter entwickelten – Werte der linksseitigen Quadranten die rechtsseitigen Quadranten mit ihren Strukturen und Handlungen neu ausrichten können. Über kurz oder lang werden diese Strukturen aber ebenfalls einen Shift vollziehen müssen. Ganz im Sinne des Integrierens und Transzendierens wird die Aufgabe dabei sein, auch auf höheren Wertebenen Bewährtes zu erhalten und gleichzeitig neue Strukturen und Abläufe zu entwickeln, welche die neuen Werte und Ziele nähren.

(Nadja Rosmann)

BLÄUEL Mania.

Nachhaltigkeit zahlt sich aus. Und visionäres Denken auch. Denn wie immer geht es auch um's Ernten. Der besten Oliven, um daraus unser vielfach prämiertes Mani Öl zu pressen. Und der Früchte, die wir nun schon so viele Jahre als Vorreiter im Bereich Bio-Olivenöl aussäen. Seit damals, als ORGANIC noch als Fremdwort galt. Als Fritz und Burgi Bläuel noch händisch unser Öl in Flaschen gefüllt und die Olivenbauern in der gesamten Mani für ihre hochfliegenden Pläne gewonnen haben. Heute ist Mani Bläuel der führende griechische Anbieter von hochwertigstem Bio-Olivenöl.

Olivenöl und griechische Antipasti von einer integral informierten Firma



Mani
BLÄUEL

www.blauel.gr

Der Preisregen der jüngsten Vergangenheit freut uns sehr!



1. Platz BioFach

Unter 74 weltweit eingereichten Ölen der BioFach Messe 2010 in Nürnberg wurde Kalamata PDO extra nativ von Mani Bläuel im Rahmen einer Blindverkostung durch das Messpublikum auf Platz 1 gewählt!

1. Platz und Platin-Award

Unser Mani Olivenöl wurde als bestes Olivenöl der Kategorie „mild-fruchtig“ aus ganz Griechenland (sowohl aller herkömmlichen als auch Bio-Öle) auf Platz 1 gewählt. Insgesamt umfasste der Test 53 extra native Öle aller namhaften griechischen Ölproduzenten und wurde durch ein Panel geschulter Olivenöl-Verkoster im Rahmen des 4. Olivenöl-Festivals bei der Ausstellung „Olivenöl und Oliven“ bestimmt.



SEKEM oder die erwachte Wüste

Sekem ist die Geschichte der Idee und des Werkes eines Mannes: des ägyptischen Pharmazeuten, Unternehmers und Anthroposophen Ibrahim Abouleish. Ein Dokumentarfilm, der äußerlich höchst anspruchslos daherkommt, erzählerisch schnörkellos, unspektakulär. Aber welche Botschaft aus der afrikanischen Wüste! Das Projekt stellt sich dar als authentischer Entwurf einer integralen Methodologie, ganz aus den Notwendigkeiten vor Ort und aus den Bedürfnissen von Menschen und Landschaft entwickelt; organisch, Schritt für Schritt, mit langem Atem. Die Realisierung einer Vision, die den meisten zu utopisch schien. Wer Sekem heute besucht, erkennt, dass „Wunder“ jederzeit möglich sind und Transformation kein Leerwort für esoterische Spekulationen ist.

Am Anfang standen einige ebenso einfache wie fundamentale Fragen: Was tun wir in unserem Leben? Wer entscheidet über unser Leben? Was hinterlassen wir unseren Kindern? Wie soll es weitergehen? Elementare Fragen, die sich heute viele stellen und die in Sekem auf exemplarische Weise beantwortet worden sind und auch weiterhin zur Antwort stehen.

Abouleishs Werdegang ist dabei eine im interkulturellem Experiment und Dialog gewonnene Antwort. Geboren in Ägypten, wurde sein Blick schon in seiner Jugend durch seinen Vater auf Europa gerichtet und hier auf einen großen „integralen“ Geist: Goethe! Mitte der 50-er Jahre machte er sich auf nach Westen, lernte über das Studium der goetheschen Schriften Rudolf Steiners Werk kennen, insbesondere dessen Grundgedanken zu einer biodynamischen Landwirtschaft. In Österreich studierte Abouleish Pharmazie und gründete eine Familie. In Europa, so schreibt er, begriff er zum ersten Mal, was in der Welt vor sich ging, wie stark sie im Wandel begriffen war. Auch die zerstörerischen Aspekte einer rein materialistisch orientierten Weltwirtschaft wurden bald überdeutlich, speziell im Hinblick auf sein Heimatland Ägypten. So entstand jene Vision, die immer wieder die Träume der Menschheit durch die Zeiten beflügelt hat: Die Wüste fruchtbar zu machen.

Mitte der 70-er Jahre kehrt der 40-jährige Abouleish mit Frau und zwei Kindern nach Afrika zurück und ist schockiert über die Zustände in seiner Heimat: Armut, Verschmutzung, Analphabetismus, Ignoranz. Sein Credo „Alles, was ich wirklich will, kann ich erreichen“ trägt ihn durch anfänglich harte Zeiten. Sein zweiter Grundsatz: Wenn man etwas Lebendiges aufbauen will, dann muss dies vielfältig und ganzheitlich geschehen, *alle Facetten der Wirklichkeit wollen berücksichtigt werden!* Und: Bildung ist die Basis von allem!

Zusammen mit seiner Familie macht er sich an die Arbeit – kauft ein großes Stück Wüste, etwa 80 Kilometer von Kairo

entfernt, und beginnt Brunnen zu bohren. Ohne Wasser kein Leben. Bäume werden gepflanzt, der Boden mittels biodynamischer Landwirtschaft fruchtbar gemacht, Getreide und Heilkräuter gesät. Im Maße, wie das Land erblüht, schließt sich ihm die bäuerliche Bevölkerung aus der Umgebung an.

Damit beginnt die zweite Phase für Sekem, ein altägyptisches Wort für sonnenhafte Lebensenergie. Im Sinne des Quadrantenmodells verbinden sich nun UL (Kultur) und UR (System) zu einer schöpferischen Dynamik: Ein erster Kindergarten entsteht. Eine Schule schließt sich bald an. Werkstätten folgen und allmählich entstehen diverse Industriezweige, die Heilpflanzen, Früchte und Gemüse vermarkten. Läden mit Sekem-Produkten schießen aus dem Boden. Um die 800 Farmen werden im Umfeld auf der Basis biodynamischer Landwirtschaft gegründet – Ziel ist die nachhaltige, gesunde Ernährung der Bevölkerung. Baumwolle wird flächendeckend, ohne jede Art von Pestiziden, angebaut. Daraufhin wird in ganz Ägypten der Einsatz chemischer Düngemittel für diese Nutzpflanze verboten. Eine Revolution!

Inzwischen arbeiten mehr als 10.000 Menschen in selbstbestimmter Weise für Sekem. 50 Prozent der Produkte bleiben auf dem heimischen Markt; erst dann folgt der Export. In Zeiten, wo der Ruf nach einer sozial und ökologisch ausgerichteten Wirtschaft sehr laut geworden ist, gilt Sekem als Vorzeigeprojekt. Einladungen zum Wirtschaftsforum nach Davos und die Verleihung des Alternativen Nobelpreises 2003 waren die Folge.

Dass der Islam und die Anthroposophie eine fruchtbare Verbindung eingegangen sind, ist eine der schönsten und eigenwilligsten Früchte am Wunderbaum Sekem, der für eine Kultur der Fülle und Partizipation steht, die anderenorts – gerade auch im Westen – weiterhin auf sich warten lässt.

Zur Zeit ist man mit dem Aufbau einer Akademie beschäftigt, um zukünftige evolutionäre Perspektiven zu sichten und zu entwickeln. Sekem hält den Horizont offen – ein weites Feld für alle Integralen, die sich einer schöpferischen Lebenspraxis verbunden wissen.



Sekem – Mit der Kraft der Sonne (DVD)

von Bertram Verhaag, 45 Minuten,
DENKmal-Film, 2007, 16,90 Euro.

Erhältlich über www.denkmal-film.com.

Peter Erlenwein, Sozialwissenschaftler (interkulturell-religiöser Dialog), Psychotherapeut, Journalist und Autor. Begründer des Instituts für integrale Entwicklung.

3. Jahrestreffen des Weiblichen Integralen Bewusstseinsfeldes

Monika Frühwirth, Wien

Das 3. Jahrestreffen des Weiblichen Integralen Bewusstseinsfeldes fand wieder im Chiemgau statt, mit 14 integral informierten Teilnehmerinnen aus Deutschland, Österreich und Italien, von denen jede ihre Kompetenzen, ihre Kreativität und ihr Wesen großzügig mit dem WIR-Feld teilte. Langfristig vorgeplante und spontane Beiträge fügten sich zwanglos zu einem schöpferischen Mosaik und in der kurzen Zeitspanne von Sonntag bis Donnerstag ist es uns gelungen, intensive körperliche, mentale, emotionale und spirituelle Erfahrungen anhand der integralen Landkarten aufzuarbeiten. Energiefelder entstanden, die Neues hervor brachten, gebend und nehmend auf die Perspektiven von ICH, WIR und ES zurückwirkten, sich dadurch höher schraubten und zu Handeln ermunterten.

Wir alle gingen gestärkt und inspiriert aus diesen Tagen hervor.

Im Laufe der Tagung bezogen wir uns auf energetische Erfahrungen in der Begegnung, in Aufstellungen und mittels verschiedener Formen der Meditation. Wer diese Erfahrungen intensiv erlebt und doch nicht magisch deutet, sondern integral einordnet, kann Mythen und Symbole nutzen, um heilende Lösungen zu finden. Darüber hinaus haben wir auch individuell am stimmlichen Ausdruck gearbeitet und aktuelle neue Formen eines weiblichen Wirtschaftens anhand von Mini-Krediten vorgestellt und diskutiert.

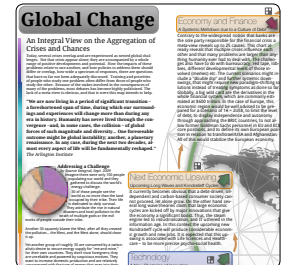
Die Themenbereiche individueller und kollektiver Schattens, aber auch des Goldenen Schattens unseres noch unbewussten Potenzials, deren Integrierung es erst ermöglicht, Frauen aus Unterwürfigkeit oder Vorbewusstheit zu erlösen und zur Selbstbestimmung ohne Übergriffigkeit zu ermächtigen, werden uns auch weiterhin herausfordern. Eines unserer Ziele ist, konditionierte, überholte Polarisierung, die sich in Rivalität und Dominanz äußert, zu überwinden und neue Handlungsweisen zu entwickeln, wie wir mit einander noch wohlwollender, fürsorglicher und unterstützender umgehen und uns zugleich respektvoll abgrenzen können. In diesem Kontext haben wir ausgelotet, wie sich die Qualitäten von Agape und Eros einerseits und Agenz und Komunion andererseits vertikal für uns Frauen aus einer stärkeren Differenzierung heraus – wie in der Integration unseres Willens – verändern. Nicht Rollen zu spielen, sondern zu erfahren und zu erkennen, wer wir als Frauen sein wollen und was wir zur Gestaltung der Zukunft aktiv und führend beitragen können: Wie können wir eine integrale Haltung verinnerlichen und neue Formen finden, sie auszudrücken? Bei der IF Tagung in Berlin im Juni 2010 wollen wir dies weiter ausloten.

Wir laden interessierte und AQAL-kompetente Frauen ein, sich mit uns in diesem Projekt zu verbinden.

Die Koordination der nächsten Tagung im Chiemgau, die bereits im September 2010 stattfinden wird, wurde an Susanya Manz, Regina Hunschock und Eva-Maria v. Selzam übergeben.

Monika Frühwirth (monikafruehwirth@web.de)

Visualizing Change.



Wertschöpfende visuelle Begleitung für Workshops, Events, Projekte, Trainings – integral präsentiert. Damit komplexe Inhalte einfach ankommen.

- Visual Facilitation
- Synchron-Visualisierung
- Knowledge Visualization
- Informations-Architektur
- Integrale Wissensorganisation
- Cross-Level Kommunikation

iia

Integral Information Architecture
Wir visualisieren Veränderung.

Integral Information Architecture
Colonnaden 9, 20354 Hamburg
info@IntegralInformationArchitecture.com

www.IntegralInformationArchitecture.com
Mathias Weitbrecht, Tel. +49 – 40 – 63607889



openmindcafe.ch
connecting urban spirits



Wir suchen ein Gebäude oder größeres Ladenlokal für integralen Gastro-/Kultur-/Seminarbetrieb in zentralem Zürcher Quartier, sowie Investoren, Sponsoren und Mitwirkende. +41 78 864 61 90, ihero@me.com

MANNSEIN



Der Podcast für wahre Männer. Und interessierte Frauen.

www.mann-sein.ch



Rent-A-Th!nker

Gib Ideen eine Chance!

Wir verbinden Ideenreichtum mit Überschuss.

www.rent-a-thinker.com



Integraler Salon München

Die **Geschichte** in Bayern begann mit Gerd Klostermann, Initiator der ersten Arbeitsgruppe, der durch sein Engagement, seine Großzügigkeit bleibende Impulse gesetzt hat. Karin Mager veranstaltete über Jahre ein aktives Forum, in dem Gastreferenten eingeladen wurden, parallel dazu fand ein intensiv arbeitender Lesezirkel statt. Wesentliches hat Rainer Weber beigetragen.

Seit Oktober 2006 gibt es das **Salonkonzept** von Susanya Manz, ein Zyklus von acht autonomen Einheiten, die dynamisch aufeinander bezogen sind. Acht **Entwicklungslinien** bilden den Hintergrund für den Umgang mit einem Thema: Meine Motivation, wir als Ganzes in den Memen, ich als Körper, wir in der Welt der Interpretationen, ich und du als erotische Wesen im Sprachraum, unser Handlungsschwerpunkt in der Welt, Spiritualität als Kernkompetenz, die Kreativität als schöpferisches Potenzial. So entstand eine Materialsammlung, eine Gemeinschaftlichkeit aufgrund geteilter Erlebnishorizonte. Jeden dritten Sonntag im Monat von 10 bis 17 Uhr, mit einem Brunch, folgen wir einem Prozess **in fünf Phasen**.

Die Inspiration für den Tag, indem das angekündigte Thema in der Einstimmungsrunde verdichtet wird. Der Leitfaden wird durch das Resonanzprinzip aktualisiert. In Phase zwei gibt es Input, Informatives medialer Art. In der Integrationsphase untersuchen wir Kontroversen, Einwände, klären Positionen. In der Improvisationsstufe riskieren wir über Gewohntes hinaus zu wachsen, auf Emergenz ausgerichtet zu hören und zu sprechen. In der Introspektion, der Schlussrunde reflektiert jede/r das Geschehene.

Die **Integrale Szene** ist eine zweimonatliche dreistündige Veranstaltung in einer offenen Community. Ein Abend Lebenspraxis, das eigene in der Welt Sein durch die Module GEIST, Verstand, Körper, Schatten zu konkretisieren. Lebendige Theorie, die integrale Matrix in Form von Beiträgen in einem moderierten Dialog.

Das Integrale ist ein Mobile, das erst in der Anwendung die immanente Komplexität offenbart. Die Transparenz der Perspektiven, die Fähigkeit, die Wirklichkeit zu durchdringen und dadurch zum Leuchten zu bringen, das Geschenk der Berührung in der geteilten Innerlichkeit sind ein Mysterium für mich. Das weibliche Kulturschaffen durch die europäische Salonkultur setzt sich in den integralen Salons als eine eigene Entwicklungslinie der Gesprächskultur und Gemeinschaftsbildung fort.

Kontakt: Susanya Manz, Tel. 089 31609252,

zum Weiterlesen: www.integrale-szene.de



10. Internationales Symposium
4. – 6. November 2010

WELCHE WELT WOLLEN WIR?
Geld & Geist

Geld gewinnt seinen Wert allein durch eine gemeinsame Übereinkunft. Die Wirtschaftskrise fordert uns heraus, diese Regelung fundamental zu überdenken.

Namhafte Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Forschung und öffentlichem Leben thematisieren, wie die Eigendynamik des Geldes genutzt und zugleich mit einer wertschätzenden Führung in Einklang gebracht werden kann.

Eine kreative Mischung aus Referaten, Workshops, einem Panel, Zen-Meditation und künstlerischen Beiträgen erwartet Sie.

Programm und Anmeldung: www.lassalle-institut.org

26. – 28. Nov. 2010
Reformhaus-Fachakademie
Oberursel, b. Frankfurt a. M.



4. Europäisches Evolutionary Enlightenment Intensive mit Andrew Cohen

” *Ich möchte die Menschen dazu ermutigen, ihre eigene spirituelle Entwicklung aus einer größeren Perspektive zu betrachten. Eine Perspektive, in der wir verstehen, dass wir alle in jedem Moment bewusst oder unbewusst an der Gestaltung der Welt mitwirken.* “

Andrew Cohen

In diesem 3-tägigen Seminar mit Andrew Cohen können Sie seine Lehre des Evolutionary Enlightenment kennenlernen oder weiter vertiefen. Sie werden erfahren, was es bedeutet, an der Evolution von Bewusstsein und Kultur mitzuwirken, und wie sich innerhalb kürzester Zeit eine grundlegende Veränderung Ihrer Perspektive vollziehen kann, welche die Kraft hat, Ihre Beziehung zum Leben tiefgreifend zu transformieren.

Das Seminar findet in der Reformhaus-Fachakademie in Oberursel am Fuße des Taunus nur wenige Auto-Minuten nördlich von Frankfurt statt.

Ihre wunderschöne Lage in einem Park direkt am Wald und ihre lebendige, ökologisch orientierte Bauweise bilden den idealen Rahmen für dieses Retreat. Das Seminarhaus ist seit Jahren für seine vorzügliche vegetarische Küche sehr beliebt.

Mehrmals tägliche Seminareinheiten mit Andrew Cohen beinhalten Vorträge und Gespräche sowie stille Meditationen oder eine Kombination davon.

Information und Anmeldung:

info.frankfurt@enlightennext.org
+49 (0) 69 952 08 500

www.enlightennext.org

EnlightenNext



„Integrales Denken ist nicht länger Luxus. Integrales Denken ist zwingend erforderlich für unser Überleben“ - Ken Wilber

Im Integralen Forum sind wir überzeugt, dass Integrales Denken und Handeln, wie es von Ken Wilber beschrieben wird, essenzielle Antworten auf die Herausforderung unserer Zeit zu bieten hat. Als neue Bewusstseinsstruktur hat sie das Potential viele Felder wie Politik, Bildung, Ökologie, Wirtschaft, Medizin, u.a. zu revolutionieren.

Nicht alle können sich hauptberuflich darum kümmern eine Integrale Kultur zu befördern. Aber jede Person kann die Gemeinschaft derjenigen unterstützen, die diese Arbeit in die Welt bringen. In Deutschland ist dies vor allem das Integrale Forum e.V. und seine Partner.

Was ist Dein/Ihr Beitrag zu einer integraleren Welt?

Der Mitgliedsbeitrag im Integralen Forum e.V. beträgt 100 Euro pro Jahr, d.h. weniger als 9 Euro im Monat und enthält das Abo der *integralen perspektiven*, den *Integralen Newsletter*, sowie Vergünstigungen auf alle Seminare von IF und DIA-Die Integrale Akademie.



Abo der *integralen perspektiven* -
3 Ausgaben für 20 Euro / Jahr. (europäisches
Ausland: 30 Euro, international: 44 Euro)
Alle Informationen und Bestellmöglichkeiten
finden Sie unter: www.integralesforum.org



Anmeldung online und Infos unter:
www.integralesforum.org

Spirituelle Intelligenz im Business

inspire!



inspire!

NEU

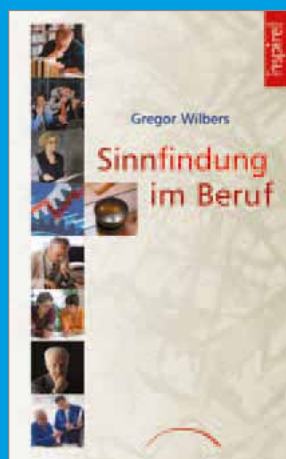
»Außergewöhnlich! Brilliant! Überraschend!
Zohar und Marshall haben die Herausforderungen
und Chancen, die vor uns liegen, elegant auf den
Punkt gebracht.« Michael Rennie, Director, McKinsey & Co.

Danah Zohar | Ian Marshall
IQ? EQ? SQ!

978-3-89901-263-7

€ 24,80

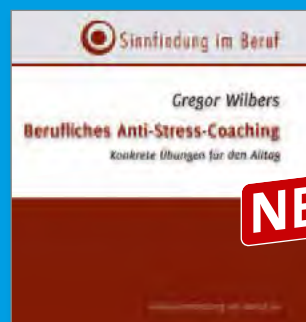
...für mehr Klarheit
und Kreativität!



Gregor Wilbers
Sinnfindung im Beruf

918-3-89901-039-8

€ 18,50



Gregor Wilbers
**Berufliches
Anti-Stress-Coaching**
Konkrete Übungen
für den Alltag

CD · ca. 80 Minuten

978-3-89901-320-7

€ 16,70

NEU



Patricia Aburdene
Megatrends 2020

978-3-89901-162-3

€ 22,80

www.inspire-news.de

J.Kamphausen | Mediengruppe

Erhältlich in jeder Buchhandlung
oder bestellen Sie direkt über den Verlag: fon 05 21 / 5 60 52 29
www.weltinnenraum.de

Integrale Salons im deutschsprachigen Raum



Veranstaltungen und Termine der Salons sind aktuell aufgeführt unter:

DEUTSCHLAND

BASEL/FREIBURG

Integraler Salon: regelmäßige Treffen im Raum Schopfheim/Basel oder Freiburg/Kirchzarten

Infos, Termine und Anmeldung:
Elmar Lorenz, elmar.lorenz@gmx.de, 07622/9501

Lesekreis: regelmäßige Treffen im Raum Schopfheim/ Basel oder Freiburg/ Kirchzarten

Infos, Termine und Anmeldung: Cindy Lorenz, cindy77lorenz@t-online.de, 07622/9501

Grundlagenworkshops

Integrale Theorie und Praxis:

ulrikevogel01@googlemail.com
Infos, Termine und Anmeldung: Ulrike Vogel
ulrike.vogel@integralesforum.org

Big Mind/Big Heart

Übungsgruppen;
Info: ulrike.vogel@integralesforum.org

BERLIN

Integraler Salon:

Koordination: Hilde Weckmann
hweckmann@landbrot.de

Treffen: jeden 3. Montag im Monat um 19 h bei Frank Spade, Großbeerstr. 54, Aufgang 3, 1. Etage in Berlin-Kreuzberg

Weitere Veranstaltungen gibt's bei
www.integralesforum-berlin.de

Fachgruppe integrale Politik:

Kontakt: Carl Polonyi
cpolonyi@gmx.de

integrale Supervisionsgruppe:

Kontakt: tobias.doeppe@sprungbrett.org

für aktuelle Salon-Infos per E-Mail bitte auf dieser Website anmelden:
<http://integrales.websummit.de/>

BOCHUM

Integraler Salon: regelmäßige Termine im "Institut für Integrale LebensArt"

Infos, Termine und Anmeldung:
Carsten Börger, 0234/3386699
info@integrale-lebensart.de

BREMEN

Integraler Salon: regelmäßige Termine

Infos, Termine und Anmeldung:
dennis.wittrock@integralesforum.org
0178- 30 200 78
Raymond Fismer, Tel. 04298/465292
fismer@gmx.de

DORTMUND

Integraler Salon: regelmäßige Termine

Infos, Termine und Anmeldung:
Andreas Buhr, 0231/9932062
andreasbuhr@gmx.net

Gisela Steenbuck, Tel: 0231 - 51 41 36
g.steenbuck@web.de

Kulturzentrum balou,
Oberdorfstr. 23, 44309 Dortmund

DRESDEN

Integraler Salon: jeder 1. Freitag 19.30 Uhr

Infos, Termine und Anmeldung:
Joe Schraube, Wienerstr.118, 0351-89960-709
www.integral-leben.de, j.schraube@web.de

DUISBURG

Integraler Salon: monatlich

Koordination: Gabriele Haever
Tel. 02841-883 528
www.gh-supervision.de
www.hausamkaiserberg.de

ILP Tage, ca. 4 mal jährlich

Infos, Termine und Anmeldung:
Dr. med. Sabine Uhlen
sabineuhlen@hausamkaiserberg.de
Kiefernweg 21, 47058 Duisburg

Essen

unregelmäßige Termine
ca. alle 6 Wochen
Infos, Termine und Anmeldung:
Stefan Schoch
Telefon: 0201/3680023
www.integraleimpulse.de/is.html
is_essen@web.de
Yogaschule „In-Dir“ (www.in-dir.de)
Rütterscheiderstr. 166, 45131 Essen

FRANKFURT/M.:

Integraler Salon: unregelmäßige Termine, siehe Webseite

Infos, Termine und Anmeldung:
Rolf Lutterbeck, Dr. Nadja Rosmann
(06192/2068258, Nadja.Rosmann@zenpop.de),
Sonja Student

HALLE/Westf. bei Bielefeld (im Aufbau)

Integraler Salon in der Kempo Akademie
Leitung: Peter Wilmsen-Bültmann
regelmäßige Angebote zu Training, Studium und Transformation.
Kontakt: 05201/971272, info@zen-do.de
www.zen-do.de

HAMBURG:

Integraler Salon: jeder letzte Donnerstag

Infos, Termine und Anmeldung:
Burghard Lippke, Tel. 04191-959 354
BLippke@SuccessUtilities.com

HILDESHEIM/HANNOVER

Integraler Salon: regelmäßige Termine

Infos, Termine und Anmeldung:
Detlef Hiller, 05064/85828
Hauptstr.16, 31162 Heinde
dethiller@gmx.de
Dirk & Brigitte Arens, 0511/2834742
info@open-heart-center.de

Treffpunkt: Open-heart-center
Oeltzenstr.13, 30165 Hannover

Heinsberg (seit Okt 2009)

Jeder 1. Donnerstag, 19-22 Uhr

Infos, Termine und Anmeldung:
Aakash Klaus Seelmann
Uetterather Dorfstr. 35, 52525 Heinsberg,
02453-382244
info@seelmann-heilkunst.de

JENA

Integraler Salon: regelmäßige Termine

Infos, Termine und Anmeldung:
André Jannasch
Yoga-Zentrum Jena
Bibliotheksweg 1a, D-07743 Jena
Tel: 03641/511275 & 0179/7943532
Fax: 03212/1038353
info@yoga-jena.de, www.yoga-jena.de

KARLSRUHE

Integraler Salon: regelmäßige Termine

Infos, Termine und Anmeldung:
Eberhard Blauth, 07244/722044
eberhard.blauth@web.de

MÜNCHEN

Integraler Salon: regelmäßige Termine

Infos, Termine und Anmeldung:
Susanne Manz
susanne.manz@kunst-heilen.de



www.integralesforum.org

KÖLN/BONN

Integrale Impulse:

Angebot offen, hoher Anteil an Psychologen/ Betriebswirten/ Coachs/ Trainern/ Mensanern

Zeit: Jeweils von 19.00- 21.30 Uhr

Rythmus: an jedem 4. Montag eines ungeraden Monats

Ort: ineko, Maarweg 231- 233, 50825 Köln

Infos, Termine und Anmeldung:

Anja Kiefer, Tel.: 0221-280 66 55

anja.kiefer@kongenium.de

Stellv. Marc Lucas, Tel.: 02461-931 79 39

marc.lucas@ineko-cologne.com

Bernd Schulte, Tel: 0221 22210070

Bernd.schulte@kongenium.de

KIEL

Integraler Salon: regelmäßige Termine

Infos, Termine und Anmeldung:

Hanna Hündorf, 0431/588403

Hasselkamp 91, Kronshagen

Tel: 01577 1949338

hanna@kiel.samy.org

LEIPZIG

Integraler Salon: monatlich
(jeden letzten Freitag)

Infos, Termine und Anmeldung:

Wulf Mirko Weinreich, 0341/3319422

Gustav-Adolf-Str.32, Skype: Wu-Wei-Le

isl@integrale-psychotherapie.de

MINDEN (im Aufbau)

Integraler Salon

Infos, Termine und Anmeldung:

Helmut Dörmann, 0571/32 06 23

doermann@teleos-web.de

Nürnberg

Erich Carl Derks, Martin-Behaim-Str. 6

91207 Lauf an der Pegnitz

Tel: 09123-986487 Mobil: 0178-9711765

info@erich-carl-derks.de

www.erich-carl-derks.de

www.gesundesBusiness.de

OBERBAYERN

Integraler Salon: regelm. monatliche Treffen

Peter Erlenwein, 08807/924816

erlenwein@yahoo.de

www.institutfürintegraleentwicklung.de

OSNABRÜCK (im Aufbau)

Sabine Mählmann, 0541-5069974

sabinemaehlmann@yahoo.de

RAVENSBURG (im Aufbau)

Ulf Lindemann, 08807-925816

ulf.lindemann@t-online.de

STUTTGART/BÖBLINGEN

Integraler Salon: regelmäßige Treffen

Infos, Termine und Anmeldung:

Stephanie Orth-Kern, 07031/224694

s.orth.kern@googlemail.com

TÜBINGEN

Integraler Salon: regelmäßige Termine

Infos, Termine und Anmeldung:

Markus Zeh, 07071-67644

markuszeh@web.de

ULM

Integraler Salon: unregelmäßige Treffen

Infos, Termine und Anmeldung: Thomas Fürniß

givemesometruth@arcor.de

USA

Denver

Rainier Sielaff / Doug Manley

Rainier.sielaff@gmail.com

28753 Meadow Drive

Evergreen, CO 80439, USA tel. (303) 952-4669

SCHWEIZ

Integrales Forum Schweiz

Anne Margreth Schoch

a.m.schoch@bluewin.ch

www.ifschweiz.ch, info@ifschweiz.ch

LUXEMBURG

LUXEMBURG

Integraler Salon: regelmäßige Termine

Infos, Termine und Anmeldung:

Marie-Rose Fritz

marie-rose.fritz@education.lu

Alfred Groff, +35 2/710629

alfredgroff@hotmail.com

www.mtk.lu/integralersalon.html

ÖSTERREICH

GRAZ:

Integraler Salon: regelmäßige Termine

Infos, Termine und Anmeldung:

Hannes Piber, +43(0)664/3453784

Hannes.Piber@trigon.at

A-8020 Graz, Entenplatz 1a

Franz Loibner

loibner@integral-humans.at

LINZ

Klaus König, +43(0)7229/78864 f

Waldweg 6 A - 4052 Ansfelden

office@klaus-koenig.com

VORARLBERG

Lesekreis: regelmäßige Treffen

Infos, Termine und Anmeldung:

Harald Nagelseder, 05522/83457

harald.nagelseder@aon.at

Günter Lenz Consulting | Ing.

Günter Lenz, Betr.oec., CMC

Werkstrasse 1, Tel.: +41(0)715080414,

Mobil: +43(0)6504190909

WIEN

Monika Frühwirth

(Salonleitung, Gesamtkoordination)

Tel.: +43 1 877 25 07

monikafuehwirth@web.de

ILP-Gruppe monatlich: Walter Urbanek

walter.urbanek@sargfabrik.at

Lesekreis monatlich: Johanna Schwarz

johanna.e.schwarz@web.de

Seminarzyklus monatlich: Günter Enzi

enzi@unikat.at

Webseite (neu!):

<http://sites.google.com/site/integralesleben/>

Neue Salons im Aufbau:

Deggendorf:

Hubert Andreas Hagl, Unterberg 5, 0991/31662

94571 Schaufling, Hubert.hagl@gmx.de

Gütersloh:

Christiane Kämper, los-guetersloh@t-online.de

Pfalz/südliche Weinstraße:

Kerstin Tuschik, kerstin.tuschik@projetzt.de

Konrad-Adenauer-Str. 2, 76863 Herxheim

Telefon 0 7276/40 90 61, Fax 0 3212/11 49 721



Herausgeber: Integrales Forum e.V.
ISSN 1863-978X

Redaktionsleitung: Monika Frühwirth
Michael Habecker
Sonja Student

Redaktionsmanagement: Dr. Nadja Rosmann

Redaktion:
News/Termine: Dennis Wittrock
Integrale Salons: Uli Vogel
Andreas Buhr
Filmbesprechung: Peter Erlenwein

ArtDIREKTION und Layout: Uwe Schramm, Berlin

Lektorat: Jörg Perband

Übersetzungen: Michael Habecker
Dennis Wittrock
Monika Frühwirth

Werbeleitung: Mike Kauschke
069-401 54 527
0177-57 83 241
mkauschke@googlegmail.com

Druck, Vertrieb: Sandila GmbH,
Herrschried,
Special Interest
D&M PressevertriebsgmbH,
Dietzenbach

Für den Inhalt verantwortlich:
if-redaktion@integralesforum.org

Leserbriefe, Anregungen, Wünsche an:
if-redaktion@integralesforum.org

Geschäftsstelle:
Raimund Boehm
Postfach 610327, 10925 Berlin
gs@integralesforum.org

Bezugsmöglichkeiten bisheriger Ausgaben:

Über die Geschäftsstelle
E-Mail: gs@integralesforum.org
oder unter www.integralesforum.org

Mitglieder des Integralen Forums erhalten die **integralen perspektiven** kostenlos.

Sonstiges Abo: 20,- EUR pro Jahr
(drei Ausgaben) Einzelheftpreis: 8,00 EUR
Abo Österreich und Schweiz: 24,- EUR

E-Mail: gs@integralesforum.org

Anzeigen / Inserate:

Kontakt: Mike Kauschke
anzeigen@integralesforum.org

PREISLISTE: integrale perspektiven	
Umschlagseiten (Farbe 4C)	
Rückseite (im Anschnitt)	499,- EUR
Innenseite hinten (im Anschnitt)	399,- EUR
Innenteil (Farbe 4C)	
Ganze Seite (im Anschnitt)	299,- EUR
Ganze Seite (im Satzspiegel)	299,- EUR
Halbe Seite (hoch oder quer)	199,- EUR
Drittel Seite (hoch oder quer)	159,- EUR
Viertel Seite (hoch oder quer)	125,- EUR
Größen/Formate:	
Ganze Seite (im Anschnitt):	210 x 297 mm zzgl. 3 mm Anschnitt
Ganze Seite (im Satzspiegel):	185 x 266 mm
Halbe Seite hoch:	88 x 266 mm
Halbe Seite quer:	185 x 130 mm
Drittel Seite hoch:	58 x 266 mm
Drittel Seite quer:	122 x 130 mm
Viertel Seite hoch:	88 x 130 mm
Viertel Seite quer:	185 x 62 mm
Beileger:	
je 1.000 Stück bis 20g	75,- EUR

Werbung auf unseren Webseiten:

anzeigen@integralesforum.org

PREISLISTE: online	
Homepage (Startseite)	
Rechte Spalte (180 x 180px)	100,- EUR
Terminseite (Übersicht)	
Top Spalte (Bild+redaktionell)	50,- EUR
Rechte Spalte (180 x 180px)	30,- EUR
Eintrag Terminliste (red)	10,- EUR

Die Online-Preise sind zeitgebunden und beziehen sich jeweils auf einen Monat Laufzeit.

Für die weiteren Ausgaben sind folgende Schwerpunkte geplant:

integrale perspektiven *17 (November 2010):

Psychodynamik/ Schatten

Anzeigenschluss: 25. Oktober 2010

integrale perspektiven *18 (März 2011)

Kommunikation

Themenvorschläge bis 1. Nov. 2010 an die Redaktion
Anzeigenschluss: 17. Februar 2011

Wollen Sie als Sponsor zu den integralen perspektiven beitragen?

Die Redaktion arbeitet ehrenamtlich, doch gilt es, die Druck- und Layoutkosten abdecken zu helfen, die vor allem zum SCHÖNEN, zur Ästhetik unserer Zeitschrift, beitragen. Die i*p sind ein greifbares Produkt, welches die Essenz des Integralen und Wilbers Modell transportiert – ohne dass Sie sich als Leser durch Wilbers gesamtes Werk durcharbeiten müssen. Ebenso ermöglicht die i*p, die ersten Schritte einer integralen europäischen Gemeinschaft mitzuerleben. Gehen Sie mit uns auf diesem Weg und unterstützen Sie uns durch eine Spende oder Anzeige in dieser besonderen Übung.

Bitte wenden Sie sich hierzu an:
info@integralesforum.org

Anmerkungen der Redaktion:

Die Beiträge geben die persönliche Ansicht der Autorinnen und Autoren wieder. Wir laden unsere Leserinnen und Leser ein, mit ihnen in unserem Diskussionsforum www.integralesforum.org in einen Austausch zu treten. Unter i*p-Leserbriefe können jetzige und zukünftige Themen diskutiert werden. Die Redaktion der i*p dankt allen Inserenten, stimmt jedoch nicht notwendigerweise mit dem Inhalt der Anzeigen überein.

Quellenhinweise:

Titelbild + U2: ©2010 Uwe Schramm;
Fotos auf den Inhaltsseiten von MitarbeiterInnen des Vorstands, der Redaktion und Mitgliedern des Integralen Forums.

5. Spirituelle Herbstakademie Frankfurt • 15.-17. Oktober 2010

Die Kraft der Seele

Die Entwicklung der Seele zwischen persönlichem und universellem Selbst

Die Seele gilt seit jeher als Bindeglied zwischen der Welt und der Universalität des Geistes. Während die östliche Spiritualität traditionell die tiefe Erkenntnis des „einen Bewusstseins“ betonte, legte die abendländische Spiritualität ihre Ausrichtung meist auf die Entwicklung der Seele. Welche Bedeutung hat die Seelenentwicklung für eine zeitgerechte Spiritualität? – Das ist die Frage, die wir uns auf der 5. Herbstakademie in Frankfurt stellen.

In einem gemeinsamen Dialogfeld zwischen Referenten und Teilnehmern werden wir drei Tage dieser Frage nachgehen – um Seele zu verstehen, aber auch um ihr Raum zur Entfaltung zu geben.

Mit freundlicher
Unterstützung von



WELEDA

Moderation & Impulse

- + **Dr. Jens Heisterkamp** | Chefredakteur von Info3 – Anthroposophie im Dialog
- + **Dr. Tom Steininger** | Leitender Redakteur von EnlightenNext
- + **Sonja Student** | Vorsitzende DIA (Die Integrale Akademie)
- + **Annette Kaiser** | Spirituelle Lehrerin
- + **Terry Patten** | Mit Ken Wilber Co-Autor des Buches Integrale Lebenspraxis
- + **Corinna Krebber** | Künstlerische Begleitung

Information & Anmeldung

www.herbstakademie-frankfurt.de
info@herbstakademie-frankfurt.de
 +49 (0)69 - 58 46 45



Dr. Jens Heisterkamp



Sonja Student



Annette Kaiser



Dr. Tom Steininger



Corinna Krebber



Terry Patten



Terry Patten (Trainer, Integral Institute & Co-Autor „ILP“)

- ◆ „Evolutionäres Leadership“ (EL) & „Integrale Spiritualität“ (IS)
Vortragstour im August
09.08. in Bremen (EL), 10.08. in Hannover (IS), 11.08. in Duisburg (IS), 12.08. in Berlin (EL)
- ◆ „Integrale Lebenspraxis“ Workshop mit Terry Patten vom 08.-10.10. in Berlin
- ◆ „Integrale Lebenspraxis“ ILP Buch-Tour, Abendworkshops im Oktober
12.10. in Hamburg, 13.10. in Dortmund, 14.10. in Tübingen

Sommerretreat Integrale Lebenspraxis

mit Michael Habecker & Rolf Lutterbeck

◆ Special Guest: Terry Patten **14.-21. 08. am Tollense-See**



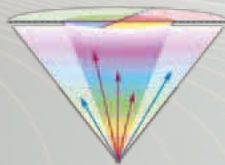
Dr. Susanne Cook-Greuter

- ◆ „Selbstenwicklung – Leadership Maturity Framework“
vom 01.- 02.10 (+ MAP Coachingtag am 03.10.) in Berlin –
erster Teil einer dreigliedrigen Ausbildung zur/m zertifizierten
LMF-Entwicklungs-BegleiterIn



Fortbildung „Integral informierte Psychotherapie“

- ◆ mit **Wulf-Mirko Weinreich** (4 Wochenenden, 8 Tage) in **Frankfurt**.



So wie Ken Wilber versucht, mit seiner Integralen Philosophie die zentralen Erkenntnisse der Menschheit in einen Gesamtentwurf zusammenzuführen, ist die Integrale Psychotherapie angetreten, sämtliche Erkenntnisse der Psychologie in ein allgemeines und umfassendes Therapiemodell zu integrieren.

Erster Teil und Start der Ausbildung ist vom **20.-21.11.2010** in Frankfurt

Weitere DIA Termine 2010:

- 04.-05.09.** „ILP – Sein und Werden, Schwerpunkt: Schatten“ mit M. Habecker & Helmut Dörmann in **Minden**
- 15.-17.10.** „5. Spirituelle Herbstakademie“ in **Frankfurt**
- 29.-31.10.** „Enneagramm Integral“ mit Veit Lindau in **Frankfurt**
- 06.-07.11.** „Integrale Politik und Ökologie“ Michael Habecker & Hilde Weckmann, **Berlin**