

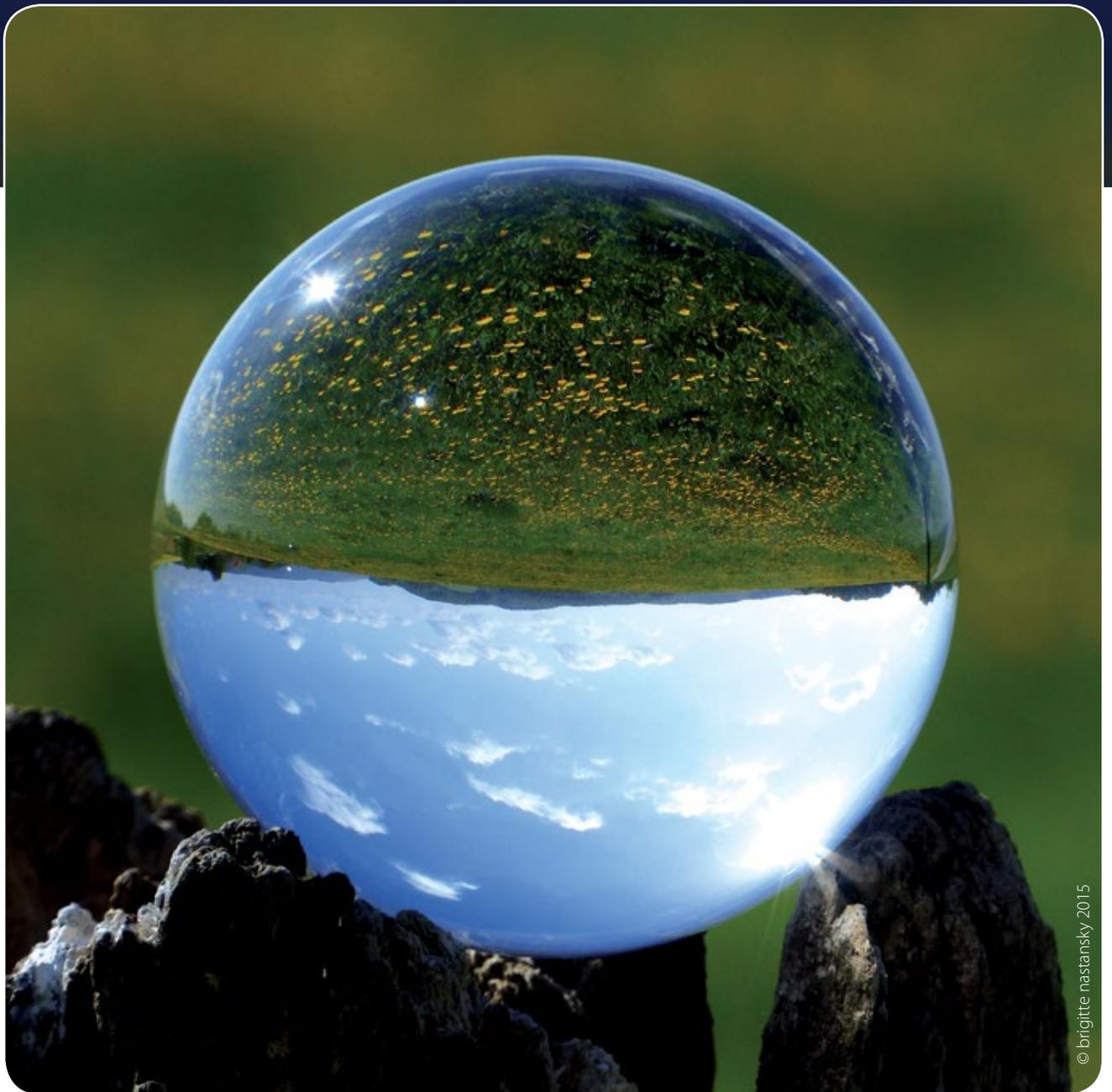
integrale perspektiven

Ausgabe 31 – Juni 2015



Lesen Sie u.a. Interviews mit:

- ◆ Marie-Rose Fritz
- ◆ Trude Kalcher
- ◆ Stephan Gerd Meyer
- ◆ Stephanie Nowicki
- ◆ Stefan Schoch
- ◆ Wolfgang-Andreas Schultz
- ◆ Sonja Student
- ◆ Ken Wilber



© brigitte nastansky 2015



... zitiert

Übrigens hängt nicht alles mit allem unmittelbar zusammen. Schaut man sich evolutionäre Entwicklungen und Hervorbringungen an, von Atomen zu Molekülen zu Zellen zu Organismen, dann ist das Niedrigere im Höheren, aber nicht alles vom Höheren ist im Niedrigeren. Sie stehen miteinander in Verbindung, ja, und ein Atom ist ganz in einem Molekül enthalten, doch das gesamte Molekül ist nicht im Atom enthalten. Bei dem „alles ist mit allem verbunden“ gibt es also graduelle Unterscheidungen. Wir müssen uns darüber im Klaren sein, über welchen Grad von Verbindung wir dabei sprechen und welche Veränderung von etwas welche Veränderungen von etwas anderem bewirkt. Doch das können wir erst tun, wenn wir den Grad der Verbindung und die Art der Verbindung verstehen.

Ken Wilber, Die grundlegende moralische Intuition

Liebe Leserin, lieber Leser,

Neben vielem Anderen überwindet die integrale Theorie (und Praxis) das Denken, Fühlen und Handeln in Einseitigkeiten und Absolutismen. Wer einmal die vier Quadranten als gleichwertige Perspektiven verinnerlicht hat, wird nicht mehr den Moden oder Trends der Hervorhebung einer von ihnen auf Kosten der anderen blind folgen, sondern sich um Ausgleich und Integration bemühen. So gesehen ist die integrale Theorie eine wesentliche „psychoaktive“ Geistesgrundlage gegen jede Art von Extremismus. Egal, ob es sich um neoliberal-politische Deregulierungstrends zur Befreiung von Märkten (Ich-Betonung), den Neurowissenschaften als Haupterkennungsinstrument von Bewusstsein (Es-Betonung) oder der Propagierung eines höheren Wir als Hauptentwicklungsziel (Wir-Betonung) handelt – ganz häufig schießen die Vertreterinnen derartiger Bewegungen über ihr Ziel der Hervorhebung einer (vermeintlich oder tatsächlich) vernachlässigten Perspektive hinaus und beteiligen sich – gewollt oder ungewollt – an einem alten –Ismus in neuer Form.

So ist es auch der systemisch-gemeinschaftlich-soziologischen Perspektive ergangen. Sie führte lange Zeit ein Schattendasein und wurde im Vergleich zu den Einzelwissenschaften erst relativ spät entdeckt – ein Baum ist als solcher leichter zu erkennen und zu beschreiben als ein Wald (auch wenn es schon lange Begriffe für beides gibt) und individuelles Verhalten ist augenscheinlicher als kollektives Verhalten. Doch nach der Entdeckung des „Systemischen“ oder „Kollektiven“ gab es kein Halten mehr, und plötzlich wurde diese Perspektive zum „eine für alles“ erhoben. „Alles ist mit allem verbunden“ hieß und heißt es überall, mit oft verbundenen Einseitigkeiten von entweder außenperspektivisch-systemischer oder innenperspektivisch-gemeinschaftlicher Betonung neuer Gesellschafts- und Arbeitsmodelle. Doch wer formuliert alles dies? Ein spezifisches Individuum, mit seiner/ihrer jeweils individuellen Sichtweise und Betonung.

Auch diese Ausgabe der *integralen perspektiven* hat sich unser „Leben in Systemen“ zum Thema gemacht. Die gemeinschaftliche Lebensdimension ist von enormer Bedeutung. Gleichzeitig holen wir dabei – als eine permanente und integral-immanente Herangehensweise, eine Größe-und-Grenzen Abschätzung immer wieder in unser (individuelles und gemeinschaftliches) Bewusstsein, um nicht, wie historisch so oft erlebt, einer neuen, diesmal postmodernen Form von Kollektivismus den Weg zu bereiten.

Durch eine fortwährende Vertiefung unseres Verständnisses der Bedeutung eines Lebens in Gemeinschaften können wir gleichzeitig auch unsere Individualität und Einzigartigkeit neu begreifen und in unseren Gemeinschaften zum Ausdruck bringen.

Michael Habecker
Redaktion

INHALT

1 Editorial

Themenschwerpunkt:

Leben in Systemen

2 Eine (ganz kurze) Geschichte der Systemtheorie

3 Leben in Systemen

Michael Habecker

4 Schulentwicklung mit System

am Beispiel der Bildung für Kinderrechte und Demokratie

Sonja Student

6 Mondo Zen - ein Erlebnisbericht

Stefan Schoch

11 Systemtheorie und Flachland

Ken Wilber

12 Integral Entrepreneurship -

mit kreativem Potenzial die Welt gestalten

Stephan Gerd Meyer

15 Integrale Ökologie

Ken Wilber

16 10 Jahre Herbstakademie Frankfurt

Sonja Student

18 Integrale Kunst –

Versuch einer Konkretisierung am Beispiel der Musik

Wolfgang-Andreas Schultz

21 Niklas Luhmann – Zitate

Michael Habecker

22 Leben in Systemen

Arbeiten und Verändern in Organisationen

Trude Kalcher

27 Weisheit und Mitgefühl

Ken Wilber

30 Mut und Demut als herausfordernde

Qualitäten in der Organisationsentwicklung

Stephanie Nowicki

33 Untersuchungen aus der Perspektive des unteren rechten Quadranten

Ken Wilber

34 Eine Vogelperspektive auf uns und unsere Welt

Michael Habecker

36 Das Bildungssystem, Spiegel einer Welt im Umbruch

Marie-Rose Fritz

40 Impressum, Service, Vorschau

Eine (ganz kurze) Geschichte der Systemtheorie

① *Vom Objekt zum System*

- Relationen statt isolierter Objekte
- Prozesse (Zeitfaktor)
- Zirkuläre Betrachtung

② *Regelkreis und Selbstorganisation*

- Systeme 
 - Natürlich (Sonnensystem)
 - Technisch (Thermostat, Fliehkraftregler)
 - Biologisch (Kreislaufsystem, Körpertemperaturregelung)
- Selbstorganisation, Autopoiese

③ *Konstruktivismus*

- Wirklichkeit und Erkenntnisprozess als *ein* System
- Entwicklung als Co-Evolution

④ *Systemtheorie integral (?)*

Leben in Systemen

Wer oder was ist der Mensch?

Was das menschliche Dasein in der manifesten Welt betrifft, geben uns die vier Quadranten (als vier unterschiedliche Perspektiven auf einen Menschen) vier gleichermaßen bedeutende Antworten auf die Frage wer wir sind:

... ein bewusstes, empfindendes Wesen	... ein biologisches, sich verhaltendes und konditioniertes Wesen
... ein soziales Wesen und Mitglied in Gemeinschaften	... ein Teil von Systemen

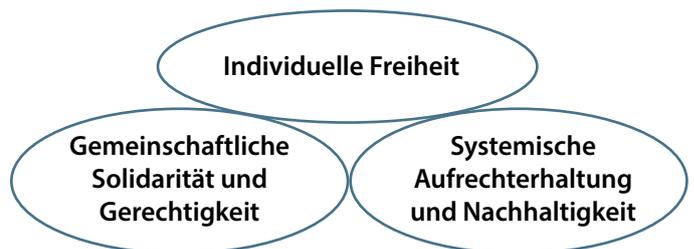
Diese vier Seinsdimensionen, als unterschiedliche Perspektiven auf *eine* Gegebenheit, stehen in vielfältigem Austausch miteinander. Sie sind nicht aufeinander reduzierbar und keine ist ursächlich für eine andere. Für alle vier Aussagen gilt daher gleichermaßen, dass sie weder zu verabsolutieren noch zu vernachlässigen sind. Der Mensch ist – am Beispiel des unteren rechten Quadranten – nicht *nur* Teil von Systemen (Beziehung, Familie, Ökologie, Wirtschaft, Politik, Gemeinde, Staat, Versorgung, Entsorgung, ...), aber eben auch. Was bedeutet dies? Es kommt auf die Perspektive an, und zwar sowohl auf den befragten Menschen als auch auf das System, um das es geht. Manche Menschen empfinden ihr Leben in einem familiären System als das größte Glück auf Erden, für andere kann ein Beziehungsleben zum Alptraum werden. Menschen empfinden ihr Leben in einem ökologischen System als eine intensive und beglückende Verbundenheit mit der Natur – oder als etwas Beängstigendes, vor dem Hintergrund von Klimaveränderungen, Umweltverschmutzung usw. Menschen empfinden ihr Leben in einem politischen System als etwas, was ihnen einen verlässlichen Rahmen für ihre Lebensführung gibt, andere Menschen wiederum erleben das gleiche politische System als eine unerträgliche „strukturelle Gewalt“. Menschen erleben ihr Leben in einem Wirtschaftssystem als etwas Wichtiges und Wesentliches für ihre Versorgung mit allem Lebensnotwendigen – oder als eine systemgewordene globale Ungerechtigkeits- und Umverteilungsmaschinerie, bei der die Reichen immer reicher und die Armen immer ärmer werden.

Systeme setzen einen Rahmen, der Sicherheit, Schutz und Verlässlichkeit bietet, der jedoch gleichzeitig auch Begrenzungen, Beschränkungen und materiell gewordene Regeln enthält, die nicht nur als ungerecht und gewalttätig empfunden werden können, sondern dies in manchen Fällen auch sind, mit dem Impuls zur Systemveränderung. Von Menschen geschaffene

Systeme (Wirtschaft, Politik, Gesellschaft) sind ein Ergebnis einer langen kulturellen Entwicklung. Sie tragen und verkörpern sowohl den gesellschaftlichen Fortschritt dieser Entwicklung, wie auch die gewachsenen Beschränkungen.

Was ist ein gutes System?

Wodurch lassen sich gute Systeme von schlechten unterscheiden und was macht gute Systeme noch besser? Die Systemtheorie selbst, aus ihrer eigenen systemischen Perspektive, liefert darauf nur eine unzureichende Antwort: „Ein gutes System hat eine besser Funktionalität als ein schlechteres System“. Die Unbefriedigtheit liegt hier an der reinen Außenbetrachtung. Was soll, so muss man fragen, an einer gut funktionierenden Diktatur oder einer gut funktionierenden Ressourcenausbeutung, deren Gewinne nur Wenigen zugutekommen, gut sein? Die Antwort darauf kommt nicht aus dem unteren rechten, sondern aus dem unteren linken Quadranten, wo es nicht um Funktionalität sondern um Werte wie Gerechtigkeit und Solidarität geht. Hier ist eine Perspektiverweiterung notwendig. Fasst man noch die oberen beiden „individuellen“ Quadranten unter dem Begriff „(persönliche) Freiheit“ zusammen und nimmt als das wesentliche systemische Merkmal die Aufrechterhaltung und Nachhaltigkeit von Systemen und deren Bewahren vor einem Zusammenbruch, dann gelangt man zu einem Spannungsfeld, in das jedes Lebewesen mit seiner Geburt hineingestellt ist:



Alle Lebewesen wollen a) individuell frei sein und sich einzigartig ausdrücken und verwirklichen, b) in Gemeinschaften miteinander leben und sie brauchen c) eine Verlässlichkeit von Unterstützungssystemen zu ihrer Versorgung und Entsorgung.

Ein gutes System in dieser Betrachtungsweise (Familie, Beziehung, Wirtschaft, Politik, Energie) gibt den Menschen zum einen die notwendigen Freiräume zu ihrer Entfaltung. Es ist gleichzeitig auf Solidarität und Gemeinschaft ausgerichtet, so dass niemand außen vor bleiben muss, es ist weiterhin nachhaltig angelegt, um dauerhafte Unterstützung leisten zu können, und es ist dynamisch genug für die Möglichkeit zukünftiger Weiterentwicklungen. ❖

Schulentwicklung mit System

am Beispiel der Bildung für Kinderrechte und Demokratie

Seit ca. 15 Jahren arbeite ich in der Schulentwicklung für Kinderrechte/Menschenrechte und Demokratie: zuerst im bundesweiten Programm der Bund-Länder-Kommission „Demokratie lernen und leben“ als Mitglied des Leitungsteams in Rheinland-Pfalz, aktuell als Projektleiterin beim Aufbau von Modellschulnetzwerken für Kinderrechte in Hessen und bundesweit. Bei den Kinderrechten geht es um Menschsein und Menschenrechte für Kinder und Jugendliche von 0-18 Jahren, also von Anfang an. Kinder werden nicht länger als *Objekte* von Erziehung gesehen, sondern als *Subjekte* ihres Lebens. Seit der weltweiten Verabschiedung der UN-Kinderrechtskonvention 1989 und ihrer Ratifizierung durch die Bundesrepublik Deutschland sind die Kinderrechte ein gültiger Werte- und Bezugsrahmen für die Gestaltung von Schule, auch wenn es sich noch nicht wirklich herumgesprochen hat. Ihr oberster Leitsatz ist das Wohl des Kindes („the best interest of the child“), mit den Prinzipien von Schutz, Gleichheit, Förderung und Partizipation.

Bei der Bildung für Kinderrechte und Demokratie handelt es sich um einen ganzheitlichen Ansatz. Dieser umfasst die Förderung einer weltzentrischen Haltung bei Lehrkräften, Schülerinnen und Schülern und allen an Schule Beteiligten, den Erwerb demokratisch-menschenrechtlicher Handlungskompetenzen, eine gerechte und fürsorgliche Schulkultur und eine unterstützende Schulstruktur. Dies ist nicht nur gültig für die Einzelschule als eigenes System, sondern ebenfalls für die größeren Systeme, z. B. das kommunale System als Schulträger, das Bildungssystem des jeweiligen Bundeslandes (Bildungspolitik in Deutschland ist Sache der 16 Bundesländer) sowie regionale Bildungslandschaften und länderübergreifende Systeme (Kultusministerkonferenz, Stiftungen und Stiftungsverbände). Das Ganze ist ganz schön komplex. Integral gesprochen geht es um die Berücksichtigung aller vier Quadranten (Haltungen, Kompetenzen, Kultur und System) auf der Höhe eines weltzentrischen globalen Bewusstseins.

Die Programme für Kinderrechte und Demokratie sind eine Antwort darauf, dass Schulentwicklung in Deutschland viele Jahre lang entweder auf Organisationsentwicklung und Funktionalität ausgerichtet war (z. B. der unselige Kampf um G8 oder G9 – also Abitur in 8 oder 9 Jahren) oder die Reduktion von Bildungszielen auf fragmentierte Fach- und Methodenkompetenzen vor allem im sprachlichen, mathematischen oder naturwissenschaftlichen Bereich. Kinder und Jugendliche werden dabei mehr als „Fächer auf zwei Beinen“ gesehen und nicht als ganze Menschen mit ihren Entwicklungspotenzialen und Entwicklungsbedürfnissen nach Zugehörigkeit, Anerkennung, Selbstwirksamkeit, Beteiligung und Verantwortung. Die persönlichen und gemeinschaftlichen Werte einer demokratischen, solidarischen und gerechten Gesellschaft haben Nischen in Inselfä-



chern wie Ethik, Religion, Sozialkunde oder Gesellschaftslehre oder vereinzelt kreativen Projekten: Sie stehen jedoch *nicht* im *Zentrum* von Bildung und gemeinsam gelebter Schulkultur.

Schule als Haus der Kinderrechte als ein systemischer Ansatz

Der Verein Makista, deren Vorsitzende ich bin, arbeitet seit 2010 in Kooperation mit mehreren Partnern aus Staat und Zivilgesellschaft am Aufbau eines Modellschulnetzwerks für Kinderrechte - erst nur im Rhein-Main-Gebiet und seit 2015 in ganz Hessen. Aktuelle Partner sind UNICEF Deutschland, die Anna-Kathrin-Linsenhoff-UNICEF Stiftung, das Deutsche Kinderhilfswerk, das Land Hessen, die Zukunftsstiftung Bildung sowie kleinere Partner. Das Projektteam unterstützt die ca. 20 beteiligten Schulen (mehrheitlich Grundschulen) durch

- Beratungen der Einzelschulen,
- Studientage mit dem gesamten Kollegium,
- ein Aus- und Fortbildungsprogramm mit Wahl- und Pflichtmodulen, das von den erfahrenen Schulen in Kooperation mit Experten für die neuen Schulen im Sinne des Voneinander-Lernens gestaltet wird,
- Austausch in Netzwerktreffen sowie praxisnahe Materialien für alle Zielgruppen, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.

Kinder und Jugendliche lernen in den Kinderrechtsschulen u. a. ihr WIR durch Klassenräte in jeder Klasse gemeinsam zu gestalten, gewaltfreie Kommunikations- und Konfliktlösungen, ein solidarisches Miteinander in der Schulgemeinschaft und in der Kommune, Engagement für andere und insbesondere das Initiieren von Projekten für *alle* Kinder bei uns in Deutschland und weltweit.

Höhere Kultur als Magnet für Entwicklung

Wenn eine Schule solche weltzentrischen Werte ins Zentrum ihrer Entwicklung stellt, so wirken diese wie ein Magnet für

Die Kinderrechte Gleichheit, Schutz, Förderung, Partizipation

Schüler, Lehrkräfte, pädagogische Fachkräfte, Eltern, Schulleitung, Partner



Entwicklung und prägen das Zusammenleben aller an einer Schule Beteiligten. Es ist wie ein Samen höherer Entwicklung, der von Anfang an angelegt ist und mit dem Prozess des Aufwachsens zu seiner Zeit altersgemäß aufblühen kann. Jüngere Kinder können sich am Vorbild der Erwachsenen oder älterer Kinder und Jugendlicher orientieren, alle können sich und ihre Fähigkeiten in vielfältigen Gelegenheitsstrukturen erproben und ihre Erfahrungen auswerten. Kinder, die so leben und lernen, können oft viel mehr, als man ihnen zutraut. Sie haben Möglichkeitsräume für die Erprobung und Entfaltung ihrer Fähigkeiten. Dazu brauchen sie ihre eigene Zeit und ihr eigenes Lerntempo, jedoch keine fabrikmäßige Instruktion. Wir sind immer schon Gemeinschaftswesen und Einzelwesen, die aus einer Quelle kommen. Daher sind individuelle Entfaltung und Förderung des Gemeinnsinns kein Gegensatz, sondern gehören zusammen: Einheit in Vielfalt mit dem gemeinsamen Werte- und Bezugsrahmen der Menschen- und Kinderrechte.

Peer-to-Peer oder miteinander leben, voneinander lernen

Wichtig im Programm ist das Peer-to-peer-Prinzip: Für die Kinder gilt das z. B. im Klassenrat oder in verschiedenen Lern- und Verantwortungsprojekten. In vielen Schulen übernehmen die älteren Kinder oder Jugendlichen die Verantwortung für die Jüngeren – als eine Art Lerncoach. Beim Lernen durch Lehren können sie ihr eigenes Verständnis vertiefen. Das Peer-Prinzip gilt auch für die Erwachsenen und die Schulen untereinander: Sie geben in Fortbildungen das weiter, was sie schon besonders gut können und lernen von anderen Schulen und erfahrenen Experten aus Praxis und Wissenschaft, die ihr Wissen und ihre reflektierte Erfahrung an die Schulteams weitergeben.

Integral bedeutet lebenslanges Lernen, Sein und Werden

Meine Arbeit in der Schulentwicklung ist Teil meiner integralen Lebenspraxis. Dabei hilft mir die integrale Landkarte, meine Aufmerksamkeit auf wesentliche Aspekte der menschlichen

Potenzialentwicklung zu richten. Das erleichtert mir, auf das Ganze zu schauen und der Komplexität von Entwicklungsprozessen besser gerecht zu werden und Einseitigkeiten zu vermeiden. Ich kann meine eigenen Stärken dort einsetzen, wo sie gebraucht werden und ergänzende Kompetenzen und Expertise dort hinzuziehen, wo diese situationsgemäß gebraucht werden und mich mit anderen Netzwerken verbinden, die einem ähnlichen evolutionären Kulturimpuls folgen.

Entwicklung ist immer ein ganzheitlicher Prozess – in allen vier Quadranten, alle Gruppen in den jeweiligen Systemen müssen einbezogen werden. Um einzelnen Schulen diesen Prozesscharakter zu veranschaulichen, haben wir das „Haus der Kinderrechte“ als Instrument entwickelt. Ganz oben finden wir das Ziel des Systems Schule: Den Vorrang des Kindeswohls mit den übergeordneten Prinzipien von Gleichheit, Schutz, Förderung und Beteiligung; dann alle wichtigen Zielgruppen: Auf der linken Seite die inneren Entwicklungsräume für Individuen und das WIR, die Kultur, auf der rechten Seite die organisatorischen Anforderungen. Ganz unten ist die Zeit oder Entwicklungsschiene, mit ihren Meilensteinen und einer gleichzeitigen Offenheit des Prozesses.

Was nicht abgebildet ist, ist das leere Blatt, auf dem das Haus steht – der „Spirit“ der Kinderrechte. Die Zuversicht in die Gutheit des Ganzen, die Begeisterung, das Beste zu geben, was jetzt möglich ist, und die Freiheit hinsichtlich des Ausgangs des Prozesses. Systemveränderungen sind sehr komplex und chaotisch. Sie brauchen viel Zeit, Ausdauer, Mut und Demut. Meine tiefste Quelle für das nachhaltige Engagement sind die nichtduale Freiheit von Allem und die aus der Freiheit erwachsene tiefe Verbundenheit mit *allen* Menschen, ob groß, ob klein. ❖

Literatur und Links:

Edelstein, Wolfgang; Krappmann, Lothar; Student, Sonja: *Kinderrechte in die Schule. Gleichheit, Schutz, Förderung, Partizipation*. Debus Verlag 2014, (ergänzend Portmann, Rosemarie: 2 CDs mit Unterrichtsmaterialien für Grundschule und Sekundarstufe und Makista Materialpaket für die Klasse)
 Makista-Kinderrechtefilm. (www.kinderrechteschulen.de. Startseite unten) www.makista.de
www.kinderrechteschulen.de



Mondo Zen - ein Erlebnisbericht



Stefan Schoch

Seit etwa 15 Jahren bin ich nun auf meinem Weg der ‚spirituellen Suche‘. Unterwegs habe ich einige tiefgehende Erfahrungen machen dürfen, lange Zeit aber das Problem gehabt, diese (offensichtlich ‚wirklichen‘) Erfahrungen nicht so recht in mein (damals sehr rational / naturwissenschaftliches) Weltbild einordnen zu können. Die Begegnung mit Ken Wilbers ‚integraler Landkarte unseres Bewusstseins‘ hat mir dann erstmalig ermöglicht, mein Weltbild so zu erweitern, dass sich beides – die objektiv / wissenschaftliche Sicht auf die ‚reale Welt der Dinge‘ wie auch die subjektive Erfahrung des ‚Weltinnenraumes‘ harmonisch in eine Gesamtchau integrieren ließ.

In den letzten Jahren habe ich dann verschiedene spirituelle Lehrer ‚ausprobiert‘, mich aber bei keinem so recht zu Hause gefühlt. Bereits in der ersten Begegnung mit Mondo Zen (ich hatte mir den Dialog zwischen Ken und Junpo¹ angehört) hatte ich den Eindruck: das ist es! Sollte ich hier endlich das finden, wonach ich so lange gesucht hatte? Eine vollständig in die integrale Philosophie eingebettete Erklärung spiritueller Zustandserfahrungen ebenso wie auch eine dazu passende, von jeglichem traditionellen und kulturellen Ballast befreite Praxis, die mir diese Zustandserfahrungen zuverlässig zugänglich macht? Am Ende gar eine so konsequente ‚Hochzeit von Spiritualität und Wissenschaft‘, dass beide Dimensionen nicht nur konfliktfrei nebeneinander koexistieren können, sondern sich sogar gegenseitig ergänzen und befruchten können?

Nach nunmehr zwei Mondo Zen Retreats (einem mit JunPo Roshi, dem ‚Erfinder‘ von Mondo Zen, das zweite jetzt mit seinem Nachfolger Doshin Michael Nelson Roshi) weiß ich, dass ich fündig geworden bin. Im Mondo Zen habe ich meine spirituelle Heimat gefunden und mit Doshin einen spirituellen Lehrer, der nicht nur in der Tradition der Zen-Meister seine tiefe Verwirklichung auf seine Schüler ‚übertragen‘ und zugleich das Wissen um die integrale Landkarte vermitteln kann, sondern auch noch mit gutem Beispiel voran geht, wie eine erfolgreiche Integration von aktiver Schattenarbeit in einem solchen spirituellen Weg aussehen kann.

Der folgende Artikel besteht im Wesentlichen aus dem Transskript eines Dialoges, den wir direkt im Anschluss an das 7tägige Retreat im April in Venwoude/Holland aufgezeichnet haben und in dem wir versuchen wollen, Mondo Zen und Integral Zen – soweit das in Worten möglich ist – vorzustellen und der deutschsprachigen integralen Gemeinschaft bekannt zu machen.



Myoshin Stefan (MS): Hallo Doshin. [...] Um Doshin kurz vorzustellen, frage ich ihn doch einfach, wer er ist und er kann sich selber vorstellen. Also: wer ist Doshin?

Doshin (DS): Ist das ein Koan? [lacht, macht eine Faust, pustet hinein und öffnet die Faust]

MS: Und wenn du noch ein paar Worte finden würdest für diejenigen, die dies nur per Audio hören oder lesen können?

DS: Doshin ist der Gründer von Integral Zen, er ist der 84. Patriarch der Rinzai Zen Linie, sein Lehrer ist JunPo Kondo Dennis Kelly Roshi, ein wahrer Unruhestifter. JunPo hat mit Eido Shimano studiert, der dieses wunderbare japanische Zen von Japan nach Amerika gebracht hat. JunPo wurde sein Schüler, bis er dieselbe Geistesverfassung² erreicht hatte wie sein Lehrer. Für Eido war es so, dass es kein Zen gab außerhalb der japanischen Kultur. Und JunPo hat gesagt, nein, sag das nicht! Ich bin kein Japaner! Es muss also Zen außerhalb von Japan geben! Aber für Eido als Japaner, wie könnte das sein? Das war, wo JunPo selber Zen-Meister wurde. Es war seine Bestimmung, ein Zen außerhalb der japanischen Kultur zu kreieren. Ein amerikanisches Zen, welches sich sehr gut ins Deutsche übersetzen lassen würde.

1 <https://www.integrallife.com/ken-wilber-dialogues/heart-zen>

2 engl. ‚state of mind‘



Mondo Zen ist also die Essenz, der Kern von Zen.

Zen ist wie die Japaner ‚Chan‘ aussprechen, Chan ist wie die Chinesen das Sanskrit Wort Dhyana aussprechen. Dhyana heißt reines Gewahrsein. Ohne irgendwelche egoischen Filter oder Projektionen. In anderen Worten, reines Gewahrsein ohne Selbst- Verblendungen³.

Das Wort Mondo heißt Mon – Dialog, Do – Tao, der Weg, also der Weg des Dialogs. Es ist eine Konversation zwischen 2 Buddhas. Einer der Buddhas überträgt dieses Dhyana, dieses reine Gewahrsein zum Anderen. Bis des anderen Buddhas Augen anfangen zu glänzen. Das ist, woran wir merken, dass der Buddha in uns lebendig geworden ist. In unserem Herzen, in unserem Verstand, beides geht zusammen. Und die Buddhas beginnen, miteinander zu reden.

Wie viele Buddhas sind da?

MS: Nur einer?

DS: [lacht] Kannst du es fühlen?

MS: Ja!

DS: Nun eine Frage an dich. Du warst gerade in einem 7tägigen Eintauchen in diese eloquente Stille. Wie fühlst du dich?

MS: Es ist eine große Herausforderung, das in Worten zu beschreiben... Es ist, dass sich mir eine Tiefe meines Seins geöffnet, sich mir offenbart hat und ich mir gewahr bin, dass ich diese Tiefe bin, von der aus ich beobachten kann, was alles entsteht, was alles passiert, meine Ego-Stories, meine Geschichten, meine Aufregung jetzt, diesen Dialog zu führen, und gleichzeitig mit dieser tieferen Wahrheit verbunden zu sein, wer ich wirklich bin.

³ Ein redaktioneller Hinweis: Auf die Frage angesprochen, inwieweit persönliche Filter oder Projektionen noch vorhanden sind, erwähnte Doshin in einem persönlichen Gespräch nach dem Interview den folgenden Wilbertext aus dem Exzerpt C., ‚Gibt es irgendeine Wahrnehmung, welche keine Perspektive ist? Meiner Meinung nach ja, und das hat etwas mit satori zu tun, dem nichtdualen Gewahrsein (oder der reinen Leere – Bewusstsein ohne ein Objekt, welches ein Bewusstsein ohne eine Perspektive ist). Die Schlussfolgerung aus dieser integralen Neuformulierung der Weisheits-Traditionen lautet, dass Samsara (die Welt der Formen) aus Perspektiven zusammengesetzt ist, und Nirvana (die Leere) reine Wahrnehmung ist, ohne Objekt und Perspektive. Die Vereinigung von Leere und Form ist daher die Vereinigung von Wahrnehmung und Perspektive, wo ich in meiner reinen Wahrnehmung eins bin mit allem was erscheint (wenn gleich ich dies durch meine eigene individuelle Perspektive – mit der ich nicht mehr ausschließlich identifiziert bin – zum Ausdruck bringe). Durch das Finden der Leere wird man von allen Perspektiven befreit (ein Nirvana frei von Samsara); durch eine Vereinigung mit der Form findet man die Fülle der Perspektiven, welche allein diese Freiheit zum Ausdruck bringen können (die Nichtdualität von Nirvana und Samsara). Weisheit transzendiert die Perspektiven, Mitgefühl umarmt sie alle.“



DS: Nimmst du mehr Frieden wahr?

MS: Ob ich mehr Frieden wahrnehme?! Oh Ja!

DS: Nimmst du mehr Verbindung zu Al-lem wahr?

MS: Oh Ja!

DS: Hast du wahrgenommen, während wir im KinHin durch diese wunderbare Natur gegangen sind, wie sehr du mit ihr verbunden bist?

MS: Ich würde nicht nur sagen, dass ich verbunden bin mit dieser Natur, diesen singenden Vögeln, sondern dass ich nicht getrennt bin, dass es derselbe Organismus ist, der sich hier wahrnimmt.

DS: Hast du die Stille geschmeckt?

MS: Es ist wie ein mich fallen lassen in die Stille und eine komplette Entspannung in diese Stille hinein. Wo alles OK ist, so wie es ist, keine Angst, keine Probleme, wo alles das, was auftaucht, selbst der tiefste Schmerz und die tiefste Traurigkeit einfach da sein und ihren Raum haben dürfen.

So dass auch der aufsteigende Schmerz diesen Frieden, diese Freiheit nicht stören kann.

Es ist nicht nur so, dass dieser Frieden dadurch nicht gestört wird, sondern dass der Schmerz hier liebevoll und mitfühlend gehalten werden kann.

DS: Gibt es in dieser Tiefe des Geistes⁴ einen Grund, eine Basis für diese Stille?

MS: Nein.

DS: Gibt es einen Anfang dieser Stille?

MS: Nein.

DS: Ist da ein Ende dieser Stille?

MS: Nein.

DS: Gibt es da Gewahrsein in dieser Stille?

⁴ engl. ‚mind‘



MS: Die Stille ist sich gewahr dessen, was entsteht.

DS: Und wenn du noch ein Stückchen tiefer gehst? Da wo die Stille ‚tödlich still‘ wird?

MS: Nur Gewahrsein, reines Gewahrsein, nichts, dessen wir uns gewahr sein könnten?

DS: Kann man sagen ‚erwacht‘, wach?

MS: Ja!

DS: Hast du diese Wachheit gespürt?

MS: Ja!

DS: Ist es das was du bist, in deiner tiefsten Natur?

MS: Ja. Ist es nicht das, was WIR sind, in unserer tiefsten Natur?

[beide lachen, Doshin zeigt abwechselnd auf unsere Augen]

DS: siehst du das Funkeln? [lacht]

MS: Darf ich dich etwas fragen?

DS: Klar!

MS: Sind wir getrennt, sind wir unterschiedlich in dieser Erfahrung? Ist das unterschiedlich, was wir erfahren?

DS: Wie kann Leere unterschiedlich sein? Dies ist, wo wir in der Tiefe verbunden sind, jenseits von Zeit und Raum, wo es keine Gegensätze gibt. Wenn ich so verrückt wäre zu versuchen, es in Worte zu fassen, dann würde ich sagen, dass es in dieser Tiefe nur Gewahrsein gibt. Nicht anderes. Und – die Saat von allem, was jemals sein kann. Und das Lagerhaus von allem, was jemals war. Hier und jetzt, in diesem Gewahrsein. Nichts und Alles. Leere und Form. [zeigt in einer Handbewegung durch Verschränken der Finger, wie beides zusammenkommt]

Jetzt eine praktische Frage. Du bist ein integraler Coach. Wie hat diese Woche deine Effektivität als integraler Coach beeinflusst?

MS: Die Vertiefung, die in dieser Woche stattgefunden hat, wird mich noch mehr in die Lage versetzen, mich mit meinen Klienten auf einer tieferen Ebene zu verbinden. Das Wunderbare daran ist, dass ich mit meinen Klienten gar nicht *darüber*, also über Zen oder Spiritualität reden muss. Wozu es mir hilft,

ist mein eigenes Ego, meine Präferenzen aus dem Weg zu nehmen und klarer zu sehen, worum es bei ihnen geht.

DS: Ohne deine Filter und Projektionen?

MS: Im Idealfall ja.

DS: Du solltest vielleicht noch zu einem weiteren Retreat kommen? [lacht]

MS: Jetzt, wo ich einmal ‚geschmeckt‘ habe, was in dieser Tiefe möglich ist, ist das ein Prozess, der nicht mehr umkehrbar ist.

DS: Kein anderes Wasser kann jemals mehr diesen tiefsten Durst löschen!

MS: Nachdem wir ein bisschen mitgeteilt haben, worum es in einem Mondo-Zen Retreat geht, wollen wir darüber sprechen, wie wir Mondo Zen nach Deutschland bringen können.

Meine Frage an dich wäre: Was macht Mondo Zen so besonders interessant oder wertvoll für integral interessierte oder informierte, für integrale Menschen?

DS: Es gibt so viele Probleme in der Welt. Das ökonomische System ist instabil geworden, globale Erderwärmung, Kulturkriege, Syrien, Israel, Palästina. Da ist so viel Leiden in der Welt und die Balance ist so fragil. Dieses sind interessante Zeiten! Was historisch gesehen so interessanten Zeiten wie diesen wieder geholfen hat, in die Balance zu kommen, war Krieg. Krieg im globalen Maßstab ist unvorstellbar geworden. Also was sonst könnte die Dinge wieder in die Balance bringen? Ich denke, weil Krieg so furchtbar wäre, ist die einzige Alternative für uns gemeinsam zu erwachen⁵. Was ist die Ursache von Leiden und Krieg? Was trennt dich von diesem Geist, von diesem universellen, absoluten Geist?

MS: [macht eine Faust] Unsere Ego-Kontraktion, unsere Illusion, ein separates, getrenntes Ego, ein getrenntes Selbst zu sein?

DS: Dies sind nicht nur Worte für dich. Warum nicht?

MS: Weil ich gerade in diesen 7 Tagen und auch jetzt noch *erfahre*, dass dies die Wahrheit ist?

DS: Die Tiefe dieses Geistes der niemals sterben kann, weil er nie geboren wurde.

⁵ Ein redaktioneller Hinweis: Mit „Erwachen“ mein Doshin hier ein Erwachen das dem „Aufwachen, Aufwachsen und Aufräumen“ eines von Wilber beschriebenen integralen Erwachens entspricht. Dies wurde in einem Gespräch nach dem Interview deutlich.



MS: Läge dann die Lösung darin, diese Egos alle loszuwerden?

DS: Nein! Wer würde dann die Gebäude bauen? Wer wären die Ärzte, wer die Poeten, die Pianisten? Wir brauchen ein Ego, um das zu tun! Aber wir brauchen Egos, die in der Lage sind, diesen Prozess der seit 14 Mrd. Jahren stattfindenden Evolution weiter zu führen. Ist es nicht lustig, dass dieser Geist [macht eine Faust] denkt, er könnte einen besseren Job machen als dieser Geist [öffnet die Hand]?

Also, wenn jemand wissen möchte, was Mondo Zen ist: sobald du diese Kontraktion spürst [macht eine Faust], zurück zu diesem Geist [öffnet die Hand]. Das ist es, was Mondo Zen uns lehrt. Auch wenn man es einmal geschmeckt hat, braucht es eine Menge Praxis. Aber nun weißt du, warum du meditieren solltest. Es ist so einfach! Wende dich nicht ab! Akzeptiere alles, was da ist! Liebe, was ist!

Und egal, was du tust, was dein Ego bisher gelernt hat zu tun, du wirst exponentiell effektiver sein, du wirst als Ego aus dem Weg gehen können. Ich sehe keine andere Wahl für die Menschheit um zu überleben.

MS: Was ich gerne hinzufügen würde, aus meiner eigenen Erfahrung: wenn ich im Coaching mit diesem tiefen Gewahrsein verbunden bin und mein Ego aus dem Weg tritt, sind dennoch alle meine Kompetenzen, alles was ich gelernt habe, weiter verfügbar und ich kann sie nutzen! Aber nicht in einer rigiden Weise, sondern in einer offenen Art.

DS: Ist das nicht erstaunlich?

MS: Ich habe einen persönlich Geschmack davon bekommen, wie hilfreich eine Praxis wie Mondo Zen sein kann, besonders für jemanden, der schon intensiv mit dem Integralen z.B. im Coaching und in Seminaren arbeitet. Also meine Frage wäre, was wollen wir nach Deutschland bringen für alle Menschen in der integralen Community?

DS: Die 5 AQAL Elemente: alle Quadranten, alle Ebenen, alle Linien, alle Zustände, alle Typen, dies ist eine neue Landkarte der Wirklichkeit. Wir haben zum ersten Mal eine Landkarte unserer Wirklichkeit, die Platz hat für alles, ohne irgendetwas auszuschließen! Und wenn Menschen etwas erfahren können, dann gibt es hier auch Raum dafür. Das ist bemerkenswert!

Lass uns nur mal die Ebenen und Zustände anschauen. Vor Allan Combs und Ken Wilber wurde das als *ein* Prozess, als eine „Himmelsleiter“⁶ angesehen.

Dann ist eine Einsicht gekommen, wie damals bei der Entdeckung der Evolution. [...]

Diese Idee, diese Einsicht ist, dass es zwei unterschiedliche Prozesse gibt: einen Prozess des *Aufwachens*, der Erleuchtung und einen anderen Prozess der *Evolution*. Strukturen von Körper, Geist und Gesellschaft entwickeln sich in zunehmender Komplexität.

[Und es gibt] Zustände des Geistes, und wir unterscheiden hier erst mal nur 4 Zustände: das grobstoffliche Gewahrsein, subtiles Gewahrsein, kausales Gewahrsein und nonduales Gewahrsein.

Da ist eine systematische Progression in Richtung Erleuchtung. Was oft nicht wirklich richtig verstanden und realisiert ist, selbst in der integralen Gemeinschaft, es ist möglich, ein Gipfelerlebnis eines jeden dieses Zustandes zu haben, unabhängig auf welcher Stufe der Evolution ich mich befinde. Die Frage ist aber ‚wo lebe ich, wo bin ich zu Hause,? Lebe ich mehr in der grobstofflichen Welt, mir der subtileren Ebenen nicht bewusst, oder habe ich meine Heimstatt jenseits dieser grobstofflichen Welt gefunden und schließe subtile Phänomene mit ein: Gefühle, Ideen, selbst die Erfahrungen höherer subtilerer Formen von Energien, die in früheren Kulturen als Geister, Götter und Göttinnen interpretiert wurden, oder Gott selbst?

Jenseits des grobstofflichen Bereichs, wenn wir zu dem Grobstofflichen sterben, werden wir in das Subtile hineingeboren. Dies ist ein Tod und eine Wiedergeburt auf einem höheren Zu-

6 engl. ‚stairway to heaven‘



stand des Bewusstseins. Das ist der Unterschied zwischen einer Gipfelerfahrung und einer Sichtweise⁷, die stabil geworden ist. Es ist der Unterschied zwischen einem Besuch in Paris und in Paris zu leben.

Da ist also auch ein Wechsellpunkt zwischen dem Leben im Subtilen und dem Kausalen. Das ist genauso ein Tod und eine Wiedergeburt. Wir sterben gegenüber allem, was unserem Leben Bedeutung gegeben hat.

MS: Das hört sich an wie eine große Herausforderung, insbesondere für die Menschen auf der ‚grünen‘ Entwicklungsstufe, die also besonders sensitiv für ihre eigenen und die Gefühle Anderer sind?

DS: Es ist auch eine Herausforderung für Gelb und Türkis. Es ist eine ‚dunkle Nacht der Seele‘. Du musst sterben gegenüber allem, was du für Bedeutsam gehalten hast. Bis du dann tatsächlich in die Stille fällst. Das unendliche weite, stille Gewahrsein, was wir im Mondo Zen ‚tiefklarer Herz-Geist‘⁸ nennen. Und wenn man diese tiefe Wahrheit einmal ‚geschmeckt‘ hat, und sei es nur einmal, hat man dann noch Angst vor der Leere?

MS: Nein!

DS: Dann will man springen, in die ewige Leere! Und wird niemals landen. Möchtest du mehr davon?

MS: Ja!

DS: Und wenn du diese Leere noch nicht geschmeckt hast, wie sieht diese Leere dann aus?

MS: Sie macht Angst, sieht aus wie der Tod!

DS: Es ist nicht Tod! Nicht auf der anderen Seite, es ist eine Geburt, ein Erwachen in die Freude, die bedingungslose Freude und Gnade hinein.

MS: Warum versuchen wir nicht, mehr Menschen in Deutschland und im deutschsprachigen Raum einen Zugang dazu zu verschaffen?

DS: Das ist eine wundervolle Idee! Besonders, weil es mein Vaterland ist!

7 engl. ‚vantage point‘

8 engl. ‚clear deep heart / mind‘ (im Sanskrit ‚Dhyana‘; ‚müheloses, leeres mitfühlen-des-Bewusstsein‘)

MS: Dieser spezielle Ort hier in Venwoude ist wie die ‚Basisstation‘ für Mondo Zen mit JunPo und Doshin in Europa. Wir möchten also möglichst viele Leute einladen, zu den Retreats hier nach Venwoude zu kommen und wir planen im August in Deutschland ein kürzeres Event, um den Menschen eine Idee davon zu geben, was Mondo Zen und Integral Zen für sie sein kann.

DS: Nicht eine Idee, sondern besser einen ‚Geschmack‘. Insbesondere Integrale haben ohnehin schon viel zu viele Ideen!

MS: Ja, da ist was dran...

DS: Also, ein Geschmack wäre besser und effektiver. Mit der Erfahrung sind dann die Landkarten nicht mehr nur eine Landkarte, hier geht es dann um das Gelände, um die Landschaft!

Aber wir werden die Landkarte nutzen. Also kommt, seht selber! ❖



Stefan Schoch (Jg. 1959), arbeitet hauptberuflich als Integral Master Coach™ (Ausbildung bei Integral Coaching® Canada) einerseits in der Begleitung von Einzelkunden als auch mit Organisationen bei der Einführung und Umsetzung ganzheitlicherer, integraler Organisations- und Führungsmodelle. Er bietet Fortbildungen für praktizierende Coaches und Therapeuten an. Insbesondere die Integration einer tiefen authentischen Spiritualität (befreit von traditionellem oder religiösem ‚Ballast‘) in seine Arbeit ist ihm ein besonderes Anliegen.

www.stefan-schoch.de

Mehr zu Mondo Zen:

Im **Online Journal Nr. 46** ist unter der Überschrift „The 4th turning - Zur Evolution des Buddhismus“ ein Beitrag von Doshin Michael Nelson Roshi veröffentlicht.

Im **Online Journal Nr. 47** gibt es eine ausführliche Zusammenfassung des oben erwähnten Gesprächs zu Mondo Zen zwischen Ken Wilber und JunPo Roshi.

Informationen zu dem geplanten **Mondo Zen Retreat** gibt es auf den Seiten der **DIA - Die Integrale Akademie**:
<http://dia-seminare.org/dia-events/detailansicht/168-integral-mondo-zen-retreat.html>



Weblinks:

Dialog Ken Wilber JunPo zu Mondo Zen:
www.integrallife.com



Informationen zu Mondo Zen in Deutschland:
www.integralzen.de





Systemtheorie und Flachland

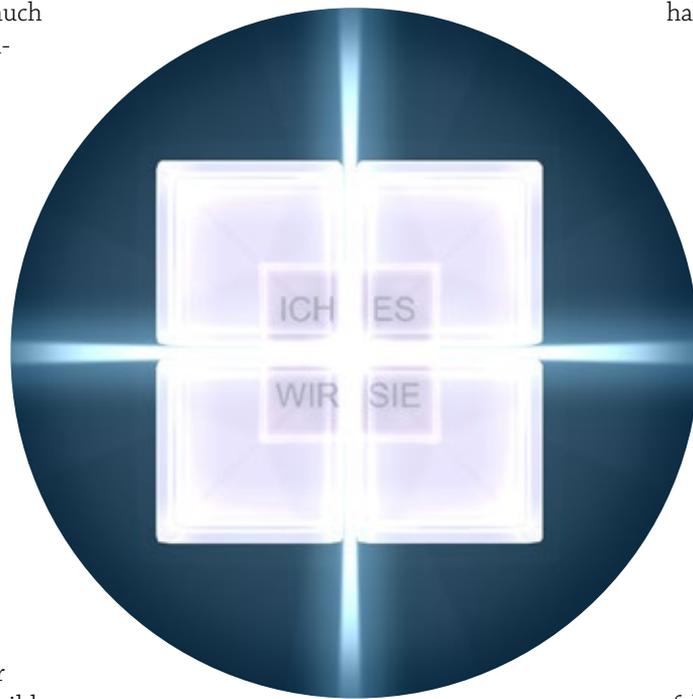
Fülle ohne GEIST ist Systemtheorie. Wie ein Flächenbrand breitete sie sich in der Aufklärung aus: Statt von der Beziehung des Jedes zum Einen und daher zum All hing das Heil jetzt davon ab, wie das Jedes sich funktionell und instrumentell in das All – das gesamte Funktionssystem – einfügte. Die holistische Welt war durch und durch eine instrumentelle Welt, denn wo alle Dinge nur Stränge im großen empirischen Gewebe sind, besitzen alle Dinge auch nur äußeren und instrumentellen Wert, nämlich für das Gesamtsystem.

Dementsprechend wurde *Qualität* (Tiefe) jetzt als das Ausmaß der *quantitativen* Einpassung in die große ineinandergreifende Ordnung (Spanne) aufgefaßt, und zwar, so unglaublich es scheinen mag, nicht nur in den Naturwissenschaften, sondern auch in den Religionen der Zeit. Man hat sie die Zeit der „großen Instrumentalisierung“ genannt. [Charles] Taylor merkt hier an, daß dieses Flachland-Weltbild selbst „eine Wandlung durchgemacht hatte, die das Instrumentelle in den Mittelpunkt rückte. Das Erfassen dieser [holistischen] Ordnung wurde als *technologie* bezeichnet, und die Einheit der göttlichen Ordnung galt nicht als eine vorliegende Struktur, die zu betrachten war, sondern als eine Menge ineinandergreifender Dinge, die ein ganz bestimmte Handeln verlangte, damit ein harmonisches Ganzes entstehen konnte.“

Taylor erläutert hier die Hauptströmungen in der Religion, von der Reformation bis zu den Puritanern und De-

isten. Entscheidend für das persönliche Heil war, wie das eigene Handeln sich in das harmonische Ganze einfügte. „Für die Harmonie der Teile untereinander [des harmonischen Ganzen] gab es den Begriff *eupraxia*; das war mehr eine Sache der äußeren Stimmigkeit bei allem, was Anlaß zum Handeln gab, als eine Frage der wechselseitigen Reflexion der Dinge inner-

h a l b



der Ordnung der Zeichen.“ Wir haben hier also ein harmonisches Ganzes von im Handeln begriffenen Oberflächen, aber keine innere Betrachtung.

Diese Umwandlung von Qualität und Wert war, wie Taylor zeigt, das Kennzeichen dieser Zeit. „Das bedeutet, daß der instrumentellen Haltung gegenüber der Welt eine neue, und zwar spirituelle Bedeutung gegeben wurde ... Das Instrumentalisieren der Dinge ist der spirituell

entscheidende Schritt ...“ Und sie bestand eben darin, alle Dinge zu Strängen in großen Gewebe der reinen Abstiegs-Fülle umzudeuten, damit sie dort ihren instrumentellen Platz im großen universalen System sensorischer Oberflächen finden konnten.

Kein Geringerer als John Locke sollte diese holistische Instrumentalisierung in aller Form für gut befinden: „Recht geleitete instrumentelle Rationalität ist das Wesen unseres Dienstes an Gott. Darin haben wir Teil an Gottes Absichten. Nicht wie die Tiere durch den Instinkt, sondern vermöge bewußter Kalkulation nehmen wir unseren Platz im Ganzen ein.“

Von hier aus war es nur noch ein kleiner Schritt zum „größten Guten für möglichst viele“, denn wo keine Tiefen mehr zu berücksichtigen sind, muß man nur noch Oberflächen kalkulieren – und je mehr, desto besser. In einem entqualifizierten Universum findet man „Qualität“ durch Addition. Und wer könnte in dieser Atmosphäre noch bezweifeln, daß größer besser sein muß?

Natürlich war die Maxime des „größten Guten für möglichst viele“ auch ein echter weltzentrischer Gedanke (der häufig sogar die Tiere einbezog), und überhaupt war diese ganze Entwicklung weitgehend eine Folge des durchaus begrüßenswerten Emergierens einer postkonventionellen, weltzentrischen Rationalität. Aber mit der Reduzierung des Kosmos auf seine rechte Seite, die Seite sensorischer Oberflächen, war die Möglichkeit verschwunden, Qualitäten dieses „Guten“ zu unterscheiden, das allen Lebewesen zukommen soll. ❖

Integral Entrepreneurship = mit kreativem Potenzial die Welt gestalten



Stephan Gerd Meyer



Wertschöpfung durch Wertschätzung und Kompetenz

Entrepreneurship ist ein dynamischer Prozess, der Bestehendes auf der Basis von weiterführenden Geschäftsmodellen neu arrangiert und in Innovationen überführt. Er erkennt Marktchancen, greift diese auf und setzt sie gewinnstrebend, zunehmend auch wertorientiert und nachhaltig, um. Der koordinierte Einsatz von Ressourcen gehört dazu genauso wie die kalkulierte Übernahme von Risiken. Entrepreneurere treten als Innovatoren in Erscheinung, sie greifen neue Ideen auf und etablieren sie. Dabei verändern oder zerstören sie mitunter die bestehenden Strukturen, um Platz für bessere zu schaffen.

Die deutsche Übersetzung „Unternehmertum“ bzw. „Unternehmer“ ist inhaltlich nahe verwandt, wird aber im alltäglichen Sprachgebrauch und Verständnis stark mit den Faktoren GELD, MACHT und EINFLUSS in Verbindung gebracht. Ich siedle sie daher vorwiegend in den Spiral-Dynamics-Ebenen Rot, Blau und Orange an, während die internationalen Begriffe mehr für KREATIVITÄT, INNOVATION und PERSÖNLICHKEIT stehen, analog Orange, Grün und Gelb. Sie sind auch in der Wissenschaft, z.B. an den Lehrstühlen deutscher Universitäten, mittlerweile weit verbreitet. Ein gutes Beispiel dafür, wie Sprache sich in Entwicklung abbildet und jede Entwicklungsstufe entsprechende Sprachneuschöpfungen ermöglicht bzw. erfordert.

Die Entrepreneurship-Forschung konzentriert sich auf Fragestellungen in Zusammenhang mit der Gründerpersönlichkeit und Umweltfaktoren sowie auf die Erforschung von Strategien und Organisationformen, derer sich Entrepreneurere bedienen, um Organisationen erfolgreich aufzubauen. Sie stellt fest, dass insbesondere Eigenschaften und Überzeugungen wie Selbstwertgefühl

und Selbstwirksamkeit der Gründerpersönlichkeit die Erfolgswahrscheinlichkeit von Entrepreneurern wesentlich beeinflussen. Wichtige Kompetenzen von Entrepreneurern aus integraler Perspektive sind:

- Innerpsychische Kompetenz und Eigenwahrnehmung
- Soziale und gruppendynamische Kompetenzen
- Fach- und Sachkompetenz, interdisziplinäre Kompetenzen
- Systemische Kompetenz zur Weiterentwicklung von Gemeinschaften/Systemen
- Landkartenkompetenz, z.B. Wilbers AQAL
- Entwicklungskompetenzen allgemein

Das Verständnis von der Absicht und der Praxis, unternehmerisch tätig zu sein, verändert sich zunehmend hinsichtlich der Werte und Ziele, die damit verfolgt werden. Werte schaffen, erhalten und weitergeben – die unternehmerische Wertschöpfung – wird immer seltener rein materiell oder rein ideell definiert, sie wird eher als Energiefeld mit unterschiedlichen Formen und Auswirkungen wahrgenommen und beschrieben. In der postmodernen Perspektive des Integral Entrepreneurship entstehen Werte vor allem im Herstellen und der Aufrechterhaltung von Beziehungen, woraus dann Wirkungen und Resultate entstehen.

Beginnen wir damit, die Beziehungen wahrzunehmen und wertzuschätzen, in denen wir uns ganz von selbst befinden:

- Naturzyklen, die im Jahreskreis zum Ausdruck kommen
- Tier- und Pflanzenwelt, die uns unmittelbar oder indirekt ernährt
- Familienbände, inklusive unserer Herkunft („Ahnen“)
- Kommunikation mit Partnern, Kindern, Freunden, Kollegen, Kunden, ... etc.

Von der Natur lernen

In all diesen Beziehungen geht es darum, die eigene Stellung wahrzunehmen, die daraus resultierenden Möglichkeiten zu erkennen und mit dem persönlichen Potenzial etwas zu leisten, bewirken, schaffen. Die Natur ist der beste Lehrer dafür, sie tut das unermüdlich mit einer genialen Kontinuität und Vielfalt und bietet ein breites Spektrum an Möglichkeiten der Gemeinschaftsbildung, von eher locker (mit viel individuellen Freiheiten und Einzelgängerschaft) bis hin zu sehr durchorganisierten und hierarchisierten Gemeinschaftsformen. In der Interaktion mit Tieren, Pflanzen, Kräften und Elementen können wir unsere eigenen Werte erkennen und daraus neue Werte zum Wohle Aller erzeugen.

Im Bienenvolk der Honigbiene (*Apis Mellifera*) herrscht beispielsweise eine strenge Ordnung, in der jede Biene ihre klar definierten Aufgaben hat. Verglichen mit Säu-



getieren kann das gesamte Bienenvolk wie ein einziger Organismus wahrgenommen werden (auch wenn es, in der Wilber'schen Definition, ein soziales Holon bleibt), in dem jede einzelne Biene bestimmte Funktionen für das Gesamte hat, denen sie sich nicht entziehen kann ohne Schaden zu nehmen. Die einzelne Biene lebt ca. 6 Wochen und durchläuft in dieser Zeit verschiedene Rollen: Als Arbeiterin ist sie zunächst zuständig für die Sauberkeit und die Brutpflege, dann für das Sammeln von Pollen und Nektar und schließlich für die Produktion und Lagerung von Honig, Propolis und weiteren Produkten. Die Drohnen sorgen für die energetische Balance im Volk und begatten die Königin. Die Königin ist die größte Dienerin – sie legt die Eier und sorgt damit für den Fortbestand des Volkes. Jede einzelne Biene schafft so in jedem Augenblick den maximal möglichen Wert für das Volk und gewährleistet dadurch ihre eigene Existenz.

Auch eine Pferdeherde hat klare Hierarchien, in der jedes Tier seine Rolle immer genau kennt und annimmt. Dadurch können sich alle Pferde jederzeit sicher fühlen, indem sie sich bei Gefahr an den ranghöheren Tieren orientieren und ihnen vertrauensvoll folgen. Der Rang gibt Sicherheit und er entspricht immer dem aktuell vorhandenen Potenzial, das durch Alter, Kraft, Erfahrung, Intelligenz, etc. bestimmt wird. Ändern sich diese Faktoren, dann ändert sich auch der Rang innerhalb der Herde. Die Pferde nehmen das nach kurzen Auseinandersetzungen

gerne an, weil dadurch sofort wieder Sicherheit, Gelassenheit und Balance in der Herde entsteht, wovon alle maximal profitieren.

Das naturgegebene, instinktgeleitete Vertrauen in den persönlichen Auftrag, das eigene Potenzial und seine Grenzen sowie die damit verbundenen Rollen, Positionen und Aufgaben ist den Tieren implizit, sie sind dadurch in jedem Augenblick maximal präsent. Wir Menschen haben mit unserer Fähigkeit zur Selbstreflexion die Möglichkeit, Freiheit und die Bürde, dies für unser Leben zu hinterfragen, selbst zu bestimmen und jederzeit frei zu entscheiden was wir für richtig und angemessen halten. Welche Balance zwischen individueller Freiheit und gemeinschaftlicher Verbindlichkeit ist in welcher Lebenssituation für uns richtig? Ich finde, wir tun wir gut daran, diese Aufgabe einfach zu halten und uns dabei immer wieder auf das Wesentliche hin zu orientieren: *Unsere höchste Möglichkeit zu erfüllen.*

Beziehungen formen, aufbauen und unterhalten

Das integrale Prinzip der Wertschöpfung (in allen Quadranten, Ebenen, Linien, Zuständen und Typen), als ein der Materie und den Idealen übergeordnetes Energiefeld, berücksichtigt die unterschiedlichen Ebenen und Qualitäten von Beziehungen und die daraus resultierenden Möglichkeiten, die Welt zu gestalten. Es kann für alle Tätigkeiten, Projekte und Unternehmungen angewendet werden, unabhängig von ihrer Absicht, Größe oder Organisationsform. Wir wählen aus zwischen dem persönlichen Maß an Freiheit und dem Bedürfnis nach Verbindlichkeit, wir entscheiden, welche Form und Intensität von Gemeinschaft wir suchen. Dabei legen wir auch fest, wie weit wir die möglichen Spielräume ausschöpfen möchten bzw. wo wir selbst uns Grenzen setzen.

<p>Psychologisch</p> <p>Wie initiiert, ermöglichtst oder erschaffst Du neue Ausdrucksformen und Gelegenheiten für persönliches Wachstum?</p>	<p>Verhaltensorientiert</p> <p>Wie initiiert, ermöglichtst oder erschaffst Du Aktivitäten, Verhalten und Fähigkeiten?</p>	<p>FREIHEIT</p>
<p>Kulturell</p> <p>Wie initiiert, ermöglichtst oder erschaffst Du Austausch, Zugehörigkeit und die Entwicklung von Werten?</p>	<p>Systemisch</p> <p>Wie initiiert, ermöglichtst oder erschaffst Du funktionelle Systeme, Prozesse, Abläufe und Wechselwirkungen mit benachbarten Systemen?</p>	<p>VERBINDLICHKEIT</p>

Quelle und weiterführende Infos: Institute of Integral Entrepreneurship, www.integral-entrepreneurship.org

Egal ob es um eine Existenzgründung geht, das Wachstum eines bestehenden Unternehmens oder die geschäftliche Neuausrichtung – es sind dieselben Fragen und Antworten, die dabei helfen, sich mit den bestehenden Möglichkeiten und Grenzen zu verorten und die vorhandenen Potenziale optimal einzusetzen. Die folgende Aufstellung von Brett Thomas (www.consciousbusinesscoalition.com) halte ich für hilfreich zur Standortbestimmung und Strategieentwicklung:

- Meine Absicht und Mission
- Meine Zukunftsvision
- Meine Gaben für die Welt
- Wer am meisten von meinen Gaben profitiert
- Wie ich Werte und Wohlstand schaffen kann
- Zentrale Fragen, die für mein Vorankommen zu beantworten sind
- Wie ich momentan meine Gaben in die Welt bringe
- Ressourcen, die mein Vorankommen beschleunigen können
- Was noch fehlt, um gut voranzukommen
- Wer mir dabei helfen kann
- Woran ich noch arbeiten sollte
- Hindernisse, die zu überwinden sind

Leben und arbeiten in Balance

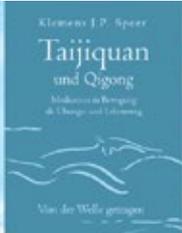
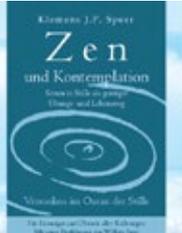
Die Zyklen und Phänomene der Natur können dabei helfen, das persönliche Gleichgewicht zu finden: Die Natur ist immer in Balance, sie kennt viele Extreme und befindet sich – insgesamt betrachtet – zugleich immer im Fließgleichgewicht der Kräfte. Dabei gebiert, entwickelt, gestaltet, verändert, zerstört und regeneriert sie fortwährend ihre Elemente auf kreativste Art und Weise. Sich ihr auszusetzen, in und mit ihren Energien zu sein, ist ganz einfach und zugleich äußerst wirkungsvoll. Durch gleichzeitiges Transzendieren und Bewahren gelangen wir mit unserer Lebensgrundlage NATUR zur menschlichen Schöpfung der KULTUR. Wenn alle Bestandteile, wie z.B. die AQAL Elemente, in einer möglichst ausgewogenen Balance vertreten sind, dann ist Erfolg und Erfüllung möglich, weil alle Energien frei fließen. Wenn bestimmte Teile gar nicht oder besonders stark vertreten sind, sollte für Ausgleich gesorgt werden – nur wenn alle Elemente einen angemessenen Raum haben, ist das System komplett und stimmig, gesund und effizient. Was vergessen, vernachlässigt oder verdrängt wird hat das Bestreben, sich umso mehr bemerkbar zu machen und als „Störung“ aufzutreten. Sie signalisiert ein Ungleichgewicht, ein Bedürfnis nach Balance, und sollte ernst genommen werden, genauso wie ein körperliches Symptom. Die Heilung liegt im freien Fluss der Kräfte, den es dann wieder herzustellen gilt.

Wer mit kreativem Potenzial die Welt gestaltet, die persönliche und kollektive Entwicklung fördert, die erwähnten Kompetenzen aktiviert und dabei nach Balance strebt, kann eigentlich nur erfüllt und erfolgreich sein – nicht unbedingt in jedem Augenblick, aber mittelfristig betrachtet immer öfter und länger. Sie oder Er lebt das Leben aus den höchsten Möglichkeiten heraus, offen für das kreative Potenzial in jedem Augenblick. ❖

Stephan Gerd Meyer arbeitet als integraler Unternehmer- und Gründercoach und setzt Pferde im Leadership-Coaching für Führungskräfte und Teams ein. Privat ist er Imker und betreibt Permakultur zur Selbstversorgung.

www.stephangerdmeyer.de | www.horseandsoul.de

Anzeigen




Klemens J.P. Speer
www.ost-west-spirit.de:
Eigene Buchempfehlung

Qigong, Taijiquan und Meditation
www.ost-west-spirit.de – AK/WB – Arbeitskreis/Weiterbildung
 Mit sitzender und bewegter Meditation Menschen in die Stille führen –
 Weiterbildungsgruppe für Unterrichtende



Klemens J.P. Speer
Einführungsvortrag am 16.4.15 und am 8.5.15
und Einführungsworkshop am 25.7.15 in Berlin

Integrale Ökologie



Ken Wilber

(aus: *Integrale Ökologie, Die Vereinigung verschiedener Perspektiven auf die natürliche Welt*, Sean Esbjörn-Hargens und Michael E. Zimmerman, Phänomen Verlag, S. 35)

Um ein Ökosystem konzeptuell zu verstehen, brauchen wir eine weit entwickelte Kognition, eine Ebene von Kognition, die Kinder noch nicht erreicht haben (eine Ebene von Kognition, die vor einigen Jahrhunderten selbst für die meisten Erwachsenen unerreichbar war). Verschiedene Arten von Phänomenen können sich nur in einer angemessenen Perspektive, Öffnung oder einem angemessenen Welt-Raum (*world space*) manifestieren – und in diesem Sinne auch nur in einem solchen Raum existieren. Wenn der Welt-Raum, der für das Erscheinen eines bestimmten Phänomens notwendig ist, nicht gegeben ist, dann kann dieses Phänomen nicht entstehen. In gewisser Weise gab es Ökosysteme schon lange, bevor Ökologen sie so bezeichnet haben, aber in einer anderen Betrachtungsweise kamen Ökosysteme als besondere Phänomene erst ins Sein, als wir den kognitiven Welt-Raum geschaffen haben, der für das Erkennen von Ökosystemen notwendig ist. Aber wir sollten uns hier nicht täuschen lassen: Die integrale Theorie ist kein subjektiver Idealismus. Die Dinge existieren wirklich, aber sie manifestieren sich nur in einem Welt-Raum, der ihr Erscheinen erlaubt.

Basierend auf Jahrzehnten der Forschung in Philosophie und Sozialwissenschaften vertritt die integrale Theorie die Auffassung, dass der Geist nicht einfach nur ein Spiegel ist, der eine vorgegebene Wirklichkeit reflektiert. Stattdessen ermöglicht und begrenzt der Geist die Art und Weise wie Dinge erscheinen. Der Welt-Raum, den ein Kind offen halten kann, ist sicher komplexer als der Welt-Raum eines Frosches, aber nicht so komplex, wie der Welt-Raum eines Erwachsenen. Während des Erwachsenwerdens erweitert und vertieft sich der Welt-Raum des Menschen in vielerlei Hinsicht. Weil ein weiteres und umfassenderes Inneres das Entstehen eines größeren Welt-Raums ermöglicht, sind die Schlussfolgerungen über ein bestimmtes Phänomen umfassender und haben deshalb einen größeren Wert als andere Annahmen. Somit ist der integrale Perspektivismus nicht mit dem Relativismus gleichzusetzen. Wir behaupten nicht, dass alle Perspektiven gleich sind. Einige Wahrheiten sind umfassender als andere. Der integrale Perspektivismus ist der Ansicht, dass unvollständige Weltsichten und unvollständige Perspektiven zu unvollständigen Wahrheiten führen. Diese unvollständigen Wahrheiten sind richtig und wichtig, aber sie müssen in einen größeren und umfassenderen Kontext integriert werden. Ohne ein integrales Bezugssystem haben wir momentan kein Rahmenwerk, das in der Lage ist, diese unvollständigen Weltsichten und Perspektiven zu integrieren und zu ordnen.

Dieses immer umfassender werdende Muster zeigt sich in allen vier Quadranten – Erfahrung (subjektiv), Verhalten (objektiv), Kultur (intersubjektiv) und Systeme (interobjektiv). So

wie sich das Innere entwickelt (wenn sich beispielsweise der Welt-Raum eines Kindes zum komplexeren Welt-Raum des Erwachsenen entwickelt), entwickelt sich auch das Äußere (wenn beispielsweise eine Eichel zu einem Baum wird). Die integrale Ökologie erkennt in allen vier Quadranten oder in allen Dimensionen oder Perspektiven – Systeme, Verhalten, Erfahrung und Kultur – Ebenen der Komplexität.

Ökosysteme werden durch natürliche und soziale Systeme gebildet und beeinflusst.

Ökosysteme beinhalten auch das individuelle Verhalten der Organismen, auf allen Ebenen (einschließlich Mikroben und Menschen). Diese Organismen werden als Mitglieder (nicht Teile) des Ökosystems verstanden.

Mitglieder eines Ökosystems haben eine unterschiedliche Ebene von Innerlichkeit (Wahrnehmung, Erfahrung, Intentionalität und Gewahrsein).

Mitglieder eines Ökosystems interagieren innerhalb ihrer Spezies und darüber hinaus, um Horizonte der gemeinsamen Bedeutung und des gegenseitigen Verstehens zu schaffen.

Die integrale Ökologie schafft einen Bezugsrahmen, der es ermöglicht, dass alle Aspekte der Wirklichkeit mit dem verbunden werden können, was traditionell als wissenschaftliche Erforschung der Ökologie bezeichnet wurde. Aber anstatt alle Verbindungen in einer Haltung des „Alles ist Ökologie“ kollabieren zu lassen, betont die integrale Ökologie die Faktoren, die miteinander verbundene Phänomene unterscheiden. Während also alles als miteinander verbunden verstanden werden kann, ist nicht alles in gleicher Weise oder in gleichem Maße verbunden! Das Cliché, „Alles ist miteinander verbunden“, wird zu „Alles ist miteinander verbunden, aber einige Dinge sind verbundener, als andere“. Mit anderen Worten, es gibt ein Spektrum der gegenseitigen Verbundenheit bei Variablen, was sowohl in Bezug auf die Tiefe als auch auf die Spanne zutrifft. Daraus ergibt sich je nach der Perspektive, die man einnimmt, dass einige „Teile“ in Wirklichkeit nicht sehr verbunden mit anderen „Teilen“ sind.

Die vier Dimensionen jedes Phänomens entstehen zusammen und beeinflussen sich wechselseitig in einer komplexen Art und Weise, und keine davon hat eine ontologische Priorität. Wenn wir also ein ökologisches Problem lösen wollen, müssen wir mehr tun, als nur die ökologisch-systemischen Aspekte untersuchen, also ob beispielsweise ein Umweltgift die Nahrungskette verändert hat. Wir müssen auch untersuchen, wie die Umweltverschmutzung die Aspekte der Ästhetik, Lebensgestaltung, der Wirtschaft und Kultur, der Gemeinschaft und der Organismen, die davon abhängen, beeinflusst, und wie sie von ihnen interpretiert wird. ❖

10 Jahre Herbstakademie Frankfurt

Was ist möglich, wenn Vertreter verschiedener und verwandter philosophisch-spirituelle Richtungen dauerhaft aneinander und am Wohl des Ganzen interessiert sind, wenn sie dia-logisch sind und gemeinsam handeln? Wenn sie bestehende Widersprüche aushalten und dabei nicht auseinanderbrechen, wenn sie konstruktiv ihre Spannung und Pole als VIELFALT in der EINHEIT halten und daraus Möglichkeitsräume entwickeln? Wenn die gemeinsame Suche und das Fragen wichtiger werden als die immer nur vorläufigen Antworten, ohne das vorhandene Wissen und das Unterscheidungs- und Differenzierungsvermögen aufzugeben? Der Entwicklungsprozess der Herbstakademie Frankfurt seit mittlerweile zehn Jahren zeigt aus meiner Sicht die Kraft eines „intelligenten Feldes“ und eine Intelligenz hinter der Intelligenz.

Die Herbstakademie als Bezugspunkt

Seit der Planung und Vorbereitung der ersten jährlich stattfindenden Herbstakademie 2006 arbeite ich intensiv mit Thomas Steininger von *EnlightenNext* Deutschland und Chefredakteur der Zeitschrift *evolve* sowie mit Jens Heisterkamp, Chefredakteur der anthroposophischen Zeitschrift *info 3* und Erneuerer der Anthroposophie zusammen. Von unserer geistigen Herkunft sind wir Repräsentanten dreier verschiedener philosophisch-spirituelle Ansätze: der Integralen Philosophie Ken Wilbers, der Anthroposophie Rudolf Steiners und der evolutionären Spiritualität Andrew Cohens. Zugleich sind wir Personen, die ihre eigene Tiefe in der Grenzüberschreitung des Bestehenden suchen, ohne die eigene Tradition sowie die eigene individuelle Stärke leichtfertig über Bord zu werfen, alle kooperationsfähig, aber durchaus streitbar, wenn es um etwas wirklich Wichtiges geht. Durch diese Selbst-Ständigkeit und gleichzeitige Offenheit für Veränderung durch das Andere und die anderen konnten wir in den letzten zehn Jahren mit der Herbstakademie einen Bezugspunkt schaffen, nicht nur für einen Austausch zwischen den oben genannten Richtungen, sondern auch für andere Strömungen und Menschen, die an einer dialogischen, aufgeklärten und weltzugewandten Spiritualität interessiert sind und etwas dazu beitragen möchten.

Der Akademiekreis: Kultur drängt zur Struktur

Aus diesem gemeinsamen Kulturimpuls und einer gemeinsamen Praxis heraus haben wir am 21. Juni 2014 in einem Festakt und mit der Unterzeichnung einer Gründungserklärung (s. Webseite www.herbstakademie-frankfurt.de) die „Herbstakademie Frankfurt“ als jahreszeitlich übergreifende Institution gegründet. Etwa 20 Gründungsmitglieder, die schon als Impulsgeber auf den vorangegangenen Herbstakademien dabei waren, wurden von uns drei Initiatoren der Herbstakademie in den Akademie-Kreis berufen: WissenschaftlerInnen,



v.l.n.r.: Thomas Steininger, Sonja Student, Jens Heisterkamp

KünstlerInnen, PhilosophInnen, SozialaktivistInnen – allen gemeinsam ist, dass sie bereits durch eigenständige Beiträge hervorgetreten sind und ein aktives Interesse an einem echten Dialog gezeigt haben. Aus der Herbstakademie und diesem Personenkreis entsteht gerade ein Programm mit öffentlichen und internen Treffen das ganze Jahr über: ein bereits eingeführter öffentlicher Akademie-Sommertag im Juli und thematisch zentrierte Veranstaltungen durch alle Jahreszeiten: u. a. zum Thema Spiritualität und Kunst in Michael Goßmanns Zentrum im Künstlerdorf Ahrenshoop (das vom Geist der Herbstakademie inspiriert ist) oder zuletzt ein Dialog über die Bedeutung des jüdischen Philosophen und Theologen Martin Buber für eine zeitgemäße Spiritualität. Die Herbstakademie lebt vor allem aus dem Engagement ihrer Mitglieder, ihrem Erkenntnisinteresse und ihrem Engagement. Ihr Fokus liegt gegenwärtig darauf, dieses Beziehungsnetzwerk zwischen den Beteiligten weiter auszubauen und zu intensivieren.

Über die Arbeit der Herbstakademie und die Beiträge ihrer Mitglieder berichten regelmäßig die beteiligten Medien und Verlage wie *info3*, *evolve*-Zeitschrift und -Online-Radio, die *integrale perspektiven* und die Homepage der Herbstakademie (www.herbstakademie-frankfurt.de).

Mein eigener Lernprozess: Es-Systeme und Ich-Du-Beziehungen

Eingetreten in unseren nachhaltigen Dialog bin ich (überwiegend) als jemand, die die Welt durch die Brille der Integralen Theorie betrachtet. Andere Systeme wie die Anthroposophie beispielsweise habe ich „integral gefiltert“ und versucht, sie als Teilaspekte der umfassenderen integralen Landkarte einzuordnen und sie damit nicht mehr aus sich selbst zu verstehen, sondern sie als Ganzes zu vereinnahmen. Das Integrale verstand ich damit nicht vorwiegend als orientierender, auf wesentliche Aspekte der Wirklichkeit hinweisenden Rahmen, der diese Aspekte in einer systemischen ES-Sprache darstellt, es war für mich der Rahmen überhaupt, als meine Brille. Damit war er mir nicht wirklich als Landkarte zugänglich, über die ich frei verfügen konnte, je nach Situation wichtig zur Orientierung oder auch nicht. Gute

Die Kraft des Dialogs und der Kooperation: integral, anthroposophisch, evolutionär

Landkarten können als orientierende Verallgemeinerungen von unschätzbarem Wert sein, sie können aber auch den direkten und unmittelbaren Zugang zur Landschaft verstellen. Das kann man einer Landkarte jedoch nicht vorwerfen. Es kommt auf ihren Gebrauch an, und daher brauchen wir meines Erachtens beides: gute Landkarten, viele Perspektiven und die Freiheit von jeglicher Perspektive, A-Perspektivität. Es gibt innerhalb der integralen Bewegung in ihrer unreifen Form eine starke Fokussierung auf das Studium der Landkarten, weil sie so wunderbar komplex und dennoch übersichtlich sind. Mit der Einordnung aller Phänomene und Strukturen in die Landkarte erwächst tatsächlich ein kognitives Verständnis von Zusammenhängen und der Ganzheit und Verbundenheit der Welt. Diese Ganzheit ist aber noch keine erlebte und verkörperte Ganzheit in der Konkretheit und Einzigartigkeit der Person.

Gerade das Fremde, das Nicht-Vereinnahmbare im Dialog, in der Begegnung und auch in unseren Vergegnungen (im Sinne Bubers) mit dem Anderen und den anderen hat mir in den letzten Jahren geholfen, eine falsche Sicherheit und Identität als „Integrale“ immer wieder infragezustellen und mehr an dem interessiert zu sein, was ich noch nicht weiß, als an dem, was ich schon weiß. Die Konflikte und das Sich-Aussetzen haben mich in meinem Selbst-Verständnis immer wieder erschüttert. Aus guten, aber immer vorläufigen Antworten sind vor allem essentielle Fragen entstanden: Wie können wir Anfang des 21. Jahrhunderts als Menschen miteinander leben und lernen, in unserem Menschsein das Göttliche oder das Eine verwirklichen? Für die Antworten brauchen wir einen echten Dialog jenseits der Getrenntheit, in Selbstständigkeit der Personen und Richtungen und in einer tiefen Verbundenheit für etwas, welcher nur aus der Freiheit von Allem entstehen kann. In unserem gemeinsamen Prozess ist es wichtig, das Eigene klar zu entwickeln und sich in dem Anderen mit seinen Stärken und Schwächen zu spiegeln. Nur im Angesicht des Anderen wird uns das Eigene bewusst, beides ist untrennbar voneinander.

Integral – anthroposophisch - evolutionär

Heute kann ich sagen: durch den Dialog bin ich Integral geblieben und integrierter und integrierter geworden, und damit zugleich evolutionärer und anthroposophischer. Ich vermute,

meinen Partnern der Herbstakademie geht es ähnlich von ihrem jeweiligen Startpunkt aus. Ich habe mehr Fragen als Antworten. Ein wichtiger Schlüssel für meine eigene Erweiterung war die Freundschaft mit Menschen, von deren Wahrhaftigkeit und Integrität ich überzeugt war und bin, und die andere An-Sichten hatten. Das Sich-Aushalten in den Polaritäten in den Ich-Du-Beziehungen hat mir geholfen, die Grenzen meiner eigenen Identifikationen zu öffnen für die radikale Dimension der Andersheit als ein Teil einer Spiritualität des Lebens, die das Heilige und das Profane nicht mehr trennt, sondern das Leben heiligt oder heil macht. Ich bin sehr dankbar, dass das Integrale mir zu einem tieferen und ganzheitlicheren Verständnis von Wirklichkeit verholfen hat. Ich bin dankbar, dass die Anthroposophie mir zu einem essentiellen Verständnis der Rolle des Menschen im Kosmos verholfen hat und mir ermöglicht, meine Arbeit für die Menschenrechte und Kinderrechte tiefer zu fundieren. Ich bin dankbar, durch die evolutionäre Ausrichtung mehr an den Fragen, dem Nicht-Wissen als an den bisherigen Antworten interessiert zu sein. Und nicht zuletzt bin ich dankbar für die vielen neuen Weggefährten aus dem Akademiekreis oder beispielsweise den kooperierenden Kreisen um Annette Kaiser und der Villa Unspunnen oder Joachim Galuska und der Akademie Heiligenfeld. Auf je verschiedenen Wegen leisten sie wie viele andere Weggefährten wichtige Beiträge für eine neue Kultur des bewussten Lebens, in der die Intelligenz hinter der Intelligenz sichtbarer und wirksamer werden kann, weil wir uns dafür öffnen.

Was ist das spirituelle Potenzial der westlichen Welt?

Als wir den Flyer für die diesjährige Herbstakademie zur Endredaktion brachten, haben wir kurz vor Schluss den Titel: „Das spirituelle Potenzial der westlichen Welt“ in eine Frage verwandelt und die gemeinsame Suche betont. Es geht bei der Herbstakademie nicht nur um ein Thema, sondern darum, wie wir uns als Menschen mit unseren Mitmenschen den drängenden Fragen unsere Zeit stellen und auf den Ruf des Lebens antworten – d. h. Verantwortung übernehmen – einzeln und gemeinsam. Was kann die westliche Zivilisation zum Wohl der Weltgemeinschaft beitragen, wenn sie sich ihrer eigenen spirituellen Tiefe besinnt? „Was sich oft nur als Eroberung und Nutzbarmachung der sinnlichen Welt zeigt, trägt in sich auch die Kraft einer erkennenden Einheit mit den Dingen und einer kreativen Liebe für diese Welt, um sie menschlich zu gestalten“, heißt es im Einleitungstext. Ich lade Sie herzlich ein, dieser Frage mit uns gemeinsam nachzugehen und Antworten zu kreieren. ❖



Herbstakademie 2015 | 6. bis 8. November 2015 in der Akademie Gesundes Leben in Oberursel | Mehr Infos unter: www.herbstakademie-frankfurt.de

Was ist das spirituelle Potential der westlichen Welt? – Eine gemeinsame Suche: integral, anthroposophisch, evolutionär

Integrale Kunst – Versuch einer Konkretisierung am Beispiel der Musik

Es war in den späten siebziger Jahren, als die Ideen von Jean Gebser¹ unter Musikern bekannt wurden durch Peter Michael Hamels Buch „Durch Musik zum Selbst“². Im Gegensatz zu dem von Adornos Anhängern damals noch propagierten „Fortschritts des Materials“³ mit allen Verboten, was man nicht komponieren durfte, war die integrale Position gerade dadurch gekennzeichnet, dass es nicht nur möglich, sondern gerade gefordert war, frühere, bislang ausgegrenzte Ausdrucksformen einzubeziehen. Eine wunderbare Vision!

Die Bücher von Gebser und Hamel warfen viele Fragen auf. Zunächst zeigt sich, wie schwierig, vielleicht sogar unmöglich es ist, eine allgemeine Theorie der integralen Kunst zu formulieren. Vieles, wie etwa das Verhältnis zur Zeit, stellt sich für die Musik als Zeitkunst ganz anders dar als für die bildenden Künste. Auch ließen Gebsters eigene Beispiele aus dem Bereich der Musik Fragen offen: Ist atonale Musik integral, wo sie doch alle tonalen Ausdrucksmittel ausgrenzt? Vielleicht war Gebser zu ungeduldig und versuchte in der modernen Kunst seiner Zeit Zeichen einer integralen Kunst zu finden – doch erst die Postmoderne, nach den ausgrenzenden „Ismen“ der Moderne das Ausgegrenzte wieder einschließend, konnte den Blick frei machen für die Vorboten einer integralen Kunst – was Gebser nicht mehr miterlebte.

Wenn man vom Übergang zur integralen Bewusstseinssebene spricht, wird meist vorausgesetzt, dass die Epochen vorher ausschließlich ihre eigenen Paradigmen lebten und die vorausgehenden dämonisierten und ausgrenzten. Das mag für viele Bereiche der Gesellschaft und der Bewusstseinsgeschichte zutreffen, aber der Blick auf die Musikgeschichte der letzten 500 Jahre zeigt ein etwas differenzierteres Bild. Möglicherweise ist Integration, das Streben nach seelischer Ganzheit im Sinne der Psychologie von C.G. Jung, schon immer als Entwicklungsprinzip wirksam gewesen.

Oft entfaltete sich die Musik nach folgendem Modell: Es entsteht etwas Neues, der Bruch mit der Vergangenheit wird bewusst erlebt, später beginnen die Künstler, die Einseitigkeit des Neuen wahrzunehmen, man entdeckt die Qualitäten des Alten wieder und es kommt zu einer Integration. Um 1600 wurde der begleitete Sologesang erfunden, die Polyphonie schien überholt, bis es zu einer Integration kam, indem der alte Stil (als „stile antico“) zum satztechnischen Gerüst der Musik wurde, bis in die Zeit nach Bach. Um 1750 kam der frühklassische Stil auf mit „Melodie und Begleitung“. Fugen und Kontrapunkt galten als veraltet, bis Haydn und Mozart sie in ihren Stil integrierten. Das Spätwerk von Beethoven mit seinem Formenreichtum und

1 Jean Gebser: *Ursprung und Gegenwart*, zuerst Stuttgart 1949

2 Peter Michael Hamel: *Durch Musik zum Selbst*, zuerst Bern-München-Wien 1976

3 Theodor W. Adorno: *Philosophie der neuen Musik*, zuerst Frankfurt 1958

seiner historischen Tiefe ist in diesem Sinne schon integrale Musik. Man sollte auch nicht vergessen, dass sich im 19. Jahrhundert ein starkes Interesse an der älteren Musik zeigte, das – in unterschiedlicher Weise – fast alle Komponisten teilten: Felix Mendelssohn-Bartholdy, Robert Schumann, Johannes Brahms, Anton Bruckner und sogar Richard Wagner (Meistersinger, Parsifal). In Frankreich wurde die französische Barockmusik entdeckt und die Gregorianischen Gesänge studiert, was Komponisten wie Gabriel Fauré, Claude Debussy und Maurice Ravel anregte, in zwei Richtungen zu forschen: Neuland zu betreten im Durchbrechen der Schranken der Tradition und sich gleichzeitig der alten Musik zu nähern und sie schöpferisch zu verwandeln, ein wahrhaft integrales Projekt.

Nun kam es aber auch zu einem heftigen Bruch: im Übergang zur Atonalität bei Arnold Schönberg und seiner Schule kurz nach 1900. Hier wäre eine spätere Integration mit einer weiterentwickelten Tonalität denkbar gewesen, aber Versuche dazu sind lange Zeit nicht zum Zuge gekommen, was mit den traumatischen Erfahrungen der Weltkriege⁴ und der politischen Instrumentalisierung der Musik im Kalten Krieg⁵ zu tun haben könnte. Als es dann in den 80er Jahren endlich soweit kam, war kaum jemandem bewusst, dass die „Postmoderne“ eigentlich nur das Resultat einer ideologischen Inszenierung der Musikgeschichte des 20. Jahrhunderts war, als Dauerrevolution und sich überbietender Ausgrenzungen. Es gab daneben nämlich auch andere Entwicklungslinien: Alfred Schnittke mit seinem „Stilpluralismus“ stand in der Tradition von Mahler und Schostakowitsch, in der die Tonalität nie verloren gegangen war, wurde aber von der zentraleuropäischen Moderne als „postmodern“ wahrgenommen.

Blickt man zurück, dann scheint es sinnvoller zu sein, von einer Entwicklung zu integralen Denkweisen als einem breiter werdenden Strom der letzten Jahrhunderte zu sprechen, als von einem Einschnitt bei der Wende von der Moderne zur Postmoderne. Man sollte sich auch davor hüten, den Fehler der Moderne zu wiederholen: nach sich nichts anderes als die ewige eigene Fortsetzung denken zu können („jetzt haben wir die integrale Kunst als letzte und höchste Stufe der Entwicklung erreicht – Ende der Geschichte ...“). Integration ist ein nie endender Prozess, und es werden – hoffentlich – immer wieder neue Impulse kommen, genial einseitig und überhaupt nicht integral, die es dann mit den älteren Ausdrucksformen zu verbinden und zu integrieren gilt. Sind solche Prozesse nicht mehr denkbar, könnte integrale Kunst zu einem endzeitlichen, ahistorischen

4 Dazu: Wolfgang-Andreas Schultz: *Avantgarde.Trauma.Spiritualität – Vorstudien zu einer neuen Musikästhetik*, Mainz 2014

5 *Abstrakte Malerei und atonale Musik als Kunst des freien Westens versus Gegenständlichkeit und Tonalität als Kunst der Diktaturen, eine Sicht, die schon durch den italienischen Futurismus widerlegt wird, der dem Faschismus nahestand.*



Glasperlenspiel⁶ verkommen – das wäre dann der Schattenaspekt der integralen Kunst.

II. Die ursprüngliche Bedeutung von „integraler Kunst“ lag ja in der Idee, die vorausgegangenen Entwicklungs-Ebenen „archaisch, magisch, mythisch und mental bzw. rational“ zusammenzufassen, und in diesem Sinne wurde dann auch versucht, das Modell auf die Musikgeschichte zu übertragen, was schon insofern problematisch war, als die Dokumente der Musikentwicklung nicht weit genug zurückreichen. Gleichwohl kann sich das Modell einer Integration als eminent fruchtbar erweisen, wenn man drei verschiedene Integrationslinien annimmt:

Die erste Integrationslinie sei die „personale Linie“ genannt, weil sie sich an der individuellen Entwicklung orientiert. Musik sollte im Idealfall folgende Ebenen in sich entfalten: 1. Körperlichkeit, elementare Lebensenergie; 2. eine Art Sprachlichkeit in der Artikulation von Phrasen; 3. Emotionen und innere Bilder; 4. Rationalität und konstruktive Aspekte und 5. eine spirituelle Ebene (darüber wird noch zu sprechen sein). Musik, die Anteil an allen Ebenen hat, kann mit gutem Grund als integral bezeichnet werden, und das trifft auf die Meisterwerke der Klassik allemal zu, auch wenn von Stil zu Stil und von Komponist zu Komponist die Akzente etwas anders liegen.

Die zweite Integrationslinie sei als die „historische Linie“ bezeichnet. Alle Epochen haben bestimmte Aspekte des Menschseins besonders entfaltet, und das macht jede Epoche wertvoll. So kommt es zu dem bereits beschriebenen Interesse an der Musik vergangener Zeiten und zur schöpferischen Anverwandlung älterer Stile. Werke wie die „Zauberflöte“ von Mozart mit ihrer Einbeziehung der barocken Tradition und der verschiedenen Opernstile, die späten Quartette von Beethoven mit ihrer historischen Tiefe, Claude Debussy und Gustav Mahler mit ihrer je eigenen inneren stilistischen Vielfalt sind also in einem anderen Sinne integral als in dem der „personalen Linie“. Beides schließt sich nicht aus, aber es sind da auch Konflikte denkbar, wo eben nicht alles zugleich zu haben ist. Und das könnten Punkte sein, die die Entwicklung vorantreiben.

Die dritte Integrationslinie soll die „interkulturelle Linie“ genannt werden. Nicht nur jede Epoche, auch jede Kultur kennt einseitige Entwicklungen und Grenzen – und dann oft die Sehnsucht, diese Grenzen zu überschreiten. Der abendländischen Kultur fehlt weitgehend die archaische Ebene – und so suchte man sie in der Musik ferner Länder mit als archaisch wahrgenommenen Kulturen, in körperbetonten und unregelmäßigen Rhythmen. Oder es fehlte ein Vokabular für Rituelles jenseits der kirchlichen Klangsymbole wie Choräle oder gregorianischer Gesänge. Auch für eine meditative Haltung gibt es in

der abendländischen Tradition kaum ein Vokabular – wohl aber in der von Zen beeinflussten klassischen japanischen Musik. So kann die Integration außereuropäischer Musik zu einer Bereicherung und Erweiterung der Ausdruckshaltungen werden, integral wieder in einem anderen Sinne.

Was bedeutet „Integration“ nun aber konkret? Sie wird sich immer abspielen in einem Feld zwischen den Polen „Diversität“ und „Einheitlichkeit“. Viel Diversität ohne jede Einheit ist, als Collage, eine extrem schwache Integration, wie z.B. in John Cages Projekt „Europera“, wo Cage nach dem Zufallsprinzip Ausschnitte aus der europäischen Opernliteratur auswählte und collagierte. Andererseits können konstruktive Verfahren wie die Zwölftontechnik oder gar die serielle Technik, die extrem stark auf Vereinheitlichung ausgelegt sind, die Vielfalt der Einzelheiten im Vorfeld schon so stark beschneiden, dass es praktisch nichts wirklich zu integrieren gibt. Weiterhin ist wiederum der Grad der Integration bei einem Werk geringer, das unterschiedliche Sätze in verschiedenen Stilen ausweist, als in einem Werk, in dem sich diese Stilebenen wirklich begegnen, kontrapunktisch überlagert oder durch motivische Entwicklung ineinander überführt werden.

III. An dieser Stelle sei daran erinnert, welche Bedeutung in der europäischen Musik die Form hat als Technik, unterschiedliche Ausdrucksbereiche, unterschiedlichste Details unter einem erlebbaren musikalischen Bogen zusammenzufassen und als Einheit erfahrbar werden zu lassen. Besonders die Komponisten aus dem deutschsprachigen Raum (Johann Sebastian Bach, Beethoven, Wagner, Brahms, Bruckner bis zu Gustav Mahler und Richard Strauss) haben der Welt mit ihrer symphonischen Technik ein Werkzeug geschenkt, das für Integrationsprozesse jeglicher Art hilfreich sein wird und von dem es voreilig wäre zu behaupten, es gehöre der Vergangenheit an.

Man kann die Integrationstechnik der klassischen Formen unter drei Aspekten betrachten: einem psychologischen, einem gesellschaftlichen und einem spirituellen.

Den psychologischen Aspekt wird man schnell verstehen, wenn man bedenkt, dass die deutsche Sprache sowohl von der Verarbeitung von Erlebnissen als auch (in der Musik) von der Verarbeitung von Themen spricht. Ein neues Motiv, ein neues Thema wird nicht einfach stehen gelassen, sondern es wird durch Variationen und Kombinationen mit vorherigen Motiven in den Verlauf hineingezogen, in das Werk integriert. Da sind musikalische Prozesse ganz ähnlich denen, die in der Seele ablaufen bei der Integration von neuen Erlebnissen.

„Musik ist ein Spiel mit Erwartungen (...) und das ist tief in unserer Evolution verankert: Antizipation oder Erwartung ist, rein biologisch gesprochen, die Grundvoraussetzung für un-

⁶ Die Lektüre von Hermann Hesses Roman unter diesem Aspekt würde sich lohnen.

ser Überleben.⁷ Natürlich spielen die Komponisten mit den Erwartungen, es gibt Spontaneität und Überraschungen, die besonders lebendig wirken vor dem Hintergrund sich aufbauender Erwartungen, bis sich am Ende doch alles harmonisch zusammenfügt. Bei aller Diskontinuität die Kontinuität und den Sinn wiederfinden, das spiegelt und feiert jenen „sense of coherence“, den Aaron Antonovski⁸ als Voraussetzung für das Überleben auch in schwierigsten Situationen beschrieben hat.

Die Balance von Einzelem und Ganzem hat Friedrich Schiller in seiner Ästhetik beschäftigt: „An jeder großen Komposition ist es nötig, dass sich das Einzelne einschränke, um das Ganze zum Effekt kommen zu lassen. Ist diese Einschränkung des Einzelnen zugleich eine Wirkung seiner Freiheit, d.i., setzt es sich diese Grenze selbst, so ist die Komposition schön.“⁹ Das ist zugleich die Utopie einer gerechten Gesellschaft, und dennoch gibt es immer ein Spannungsfeld zwischen dem Einzelnen und dem Ganzen, zwischen Diversität und Einheitlichkeit – Beethoven löst den Konflikt tendenziell eher zu Lasten des Einzelnen, Schubert eher zu Lasten des Ganzen.

„Alles in Einem“ oder „das Eine in Allem“ – das war die Formel, in der zur Zeit der Klassik sich die durch die hermetische Tradition vermittelte altägyptische Weisheit zusammenfassen ließ – und bezeichnete zugleich den Kern der musikalischen Formen. Neben der „geoffenbarten“ Religion der christlichen Kirchen glaubte man damals im „Kosmotheismus“ eine „natürliche“ Religion gefunden zu haben, die sich aus dem alten Ägypten herleitete, wobei die Rolle des Moses als Vermittler von Schiller und seinen Zeitgenossen heftig diskutiert wurde¹⁰. Man weiß, dass sich Mozart (als Freimaurer) und Beethoven mit diesen Fragen beschäftigt haben, und so könnte sich das „Hen kai pan“ (das Eine in allem) als der spirituelle Kern der klassischen Formen erweisen: viele Einzelheiten unter *einem* musikalischen Bogen.

IV. Wie verhält sich die integrale Kunst nun zur Spiritualität? Ist jede integrale Kunst eo ipso spirituell, und ist jede spirituelle Kunst integral?

Während man sich über die Frage, ob oder in welcher Weise Musik integral sei, in Diskurs und Analyse austauschen kann, ereignet sich eine durch Musik vermittelte spirituelle Erfahrung immer in einem Bereich „dazwischen“: Musik bedarf zur Aufführung der Menschen, durch die hindurch Musik Klang wird, am besten auch eines entsprechenden Raumes und Rahmens und immer der ganz persönlichen Erfahrung des Hören-

7 Kent Nagano: *Erwarten Sie Wunder*, Berlin 2014, S. 226, wo er die Thesen von Daniel Levitin referiert.

8 Aaron Antonovski: *Salutogenese*, Tübingen 1997

9 Friedrich Schiller: *Kallias oder über die Schönheit*

10 Dazu: Jan Assmann: *Moses der Ägypter*, München-Wien 1998

den. Das Spirituelle ist nicht verfügbar, und wenn das „Dazwischen“ stimmt, kann es den Hörern geschenkt werden. Schwer vorstellbar ist, von einer Musik einfach zu behaupten, sie sei „spirituell“ – das muss erfahren werden, und solche Erfahrung machen unterschiedliche Menschen bei ganz unterschiedlicher Musik. So kann ein berührendes, einfaches Lied, können gregorianische Gesänge, kann Musik von Bach, Mozart oder eine Bruckner-Symphonie eine spirituelle Erfahrung auslösen, als Gefühl, zu sich selbst geführt zu werden, als Öffnung eines Raumes hinter den Klängen, oder als Wahrnehmung von Licht und Transparenz. Aber das wird nur geschehen, wenn die Musik von Komposition und Interpretation her authentisch, lebendig und beseelt ist. Allenfalls kann man vermuten, dass Musik, die stark von negativen Energien beherrscht wird oder ausschließlich vom Verstand her entsteht oder nur der Selbstdarstellung dient, wenig geeignet wäre, einem Hörer eine spirituelle Erfahrung zu ermöglichen.

So kann Spiritualität doppelt erscheinen: Wenn man sich die historische Entwicklung der Musik als horizontale Linie vorstellt, von den Anfängen links bis zur Gegenwart rechts, in die Zukunft offen, dann kann auf jedem Punkt dieser Linie eine vertikale Achse entstehen, die Musik und Spiritualität mit einander verbindet, weil alte oder neue Musik gleichermaßen eine spirituelle Erfahrung auslösen können.

Aber warum entwickelt sich die Musik dann trotzdem weiter? Könnte es sein, dass die horizontale Linie einen Attraktor hat¹¹? Könnte er das Integrale sein, auf den drei angesprochenen Integrationslinien? Und wenn sich das Integrale als Fluchtpunkt der weiteren Entwicklung in einer Weise realisiert, dass die Menschen durch diese Musik zur Spiritualität geleitet werden, hätten wir damit nicht eine wunderbare Utopie und eine Vision für die Zukunft der Musik? ❖



Wolfgang-Andreas Schultz, geb. 1948 in Hamburg, Studium von Musikwissenschaft und Philosophie; Kompositions-Studium bei György Ligeti, 1977 dessen Assistent, seit 1988 Professor für Musiktheorie und Komposition in Hamburg. Zahlreiche im In- und Ausland aufgeführte Werke, mehrere CDs, zuletzt: „Japanische Landschaften“ (C2Hamburg 2013).

www.wolfgangandreasschultz.de

www.WolfgangAndreasSchultz.de

11 Dazu: Wolfgang-Andreas Schultz a.a.O.

Niklas Luhmann – Zitate

Niklas Luhmann wird von Ken Wilber bei der Vorstellung der „Zone 7“ (als einer der 8 Hauptzonen von Wilbers *Integral Methodologischem Pluralismus*) im Buch *Integrale Spiritualität* (S. 238) wie folgt gewürdigt:

„Maturana und Varela nahmen an, dass soziale Systeme eine höhere Ebene von Ganzheit darstellen als individuelle Organismen und sie somit aus ihrer Hierarchie der Autopoiesis ein soziales System einfach als nächste Ebene ableiten können. Mit anderen Worten, ihre Entwicklungsholarchie war: Individuelle Komponenten fügen sich autopoietisch zu einzelnen Organismen zusammen, die sich wiederum autopoietisch zu Gesellschaften von Organismen zusammenfügen: Zellen, Organismen, Gesellschaften. Gesellschaften setzen sich ebenso aus Organismen zusammen, wie sich Organismen aus Zellen zusammensetzen.

Niklas Luhmann, der als der weltweit größte Systemtheoretiker gilt, nahm an dieser Sicht zwei wichtige Korrekturen vor (die beide mit der AQAL Theorie übereinstimmen, ja, tatsächlich von dieser vorausgesagt wurden).

Erstens wies Luhmann darauf hin, dass sich Gesellschaften – oder soziale Systeme – nicht aus Organismen zusammensetzen, sondern aus der *Kommunikation zwischen Organismen* bestehen. Luhmann zeigte auf, dass das *Innere* des Großen Netzes nicht aus Organismen besteht, sondern aus der Kommunikation zwischen ihnen. Das Netz des Lebens, wie es normalerweise dargestellt wird, existiert einfach nicht. Gaia existiert einfach nicht – nicht als Organismus. Gaia existiert, aber als Club. Es gibt ein Gaia-Kollektiv, in dem Organismen Mitglieder, nicht aber Teile, Verbindungen oder Fäden sind.

Zweitens zeigte Luhmann dann auf, dass Sie die autopoietische Perspektive einnehmen und auf innere Kommunikationssysteme anwenden können, und dann gelangen Sie zur „Sicht aus dem Inneren“ des sozialen Systems. Das ist der Ansatz von Zone 7 im unteren rechten Quadranten, im Gegensatz zur klassischen dynamischen Systemtheorie (Zone 8), die Mitglieder des Systems weiterhin als Teile betrachtet.“

Nachfolgend nun ein paar Luhmann-Zitate aus seinem Werk: *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie* (die Hervorhebungen stammen von Luhmann). Dabei wird sowohl die Erkenntnisgröße dieser Perspektive deutlich, wie auch deren Grenzen wenn sie versucht „alles“ zu erklären.

„Die folgenden Überlegungen gehen davon aus, dass es Systeme gibt ...

Jeder soziale Kontakt wird als System begriffen bis hin zur Gesellschaft als Gesamtheit der Berücksichtigung aller möglichen Kontakte ...

Die Systemtheorie bricht mit dem Ausgangspunkt und hat daher keine Verwendung für den Subjektbegriff. Sie ersetzt ihn durch den Begriff des selbstreferentiellen Systems ...

Das nächste Zentralthema heißt *Selbstreferenz*. Es gewinnt erst in der neuesten Systemforschung eine rasch zunehmende Beachtung, auch unter Titeln wie *Selbstorganisation* oder *Autopoiesis* ...

Wir können damit auch den Subjektbegriff aufgeben ... Im Ergebnis unterscheiden psychische und soziale Systeme sich danach, ob Bewusstsein oder Kommunikation als Operationsform gewählt wird ...

Der basale Prozess sozialer Systeme, der die Elemente produziert, aus denen diese Systeme bestehen, kann unter diesen Umständen nur Kommunikation sein ...

Auf die Frage, woraus soziale Systeme bestehen, geben wir mithin die Doppelantwort: aus Kommunikation und aus deren Zurechnung als Handlung ...

Kommunikation ist die elementare Einheit der Selbstkonstitution, Handlung ist die elementare Einheit der Selbstbeobachtung und Selbstbeschreibung sozialer Systeme ...

Für das Folgende ist vor allem wichtig, dass man die Autopoiesis sozialer Systeme und die Autopoiesis psychischer Systeme sorgfältig unterscheidet ...

In psychischen Systemen läuft die Einheitsbildung operativ über Bewusstsein, in sozialen Systemen dagegen über Kommunikation ...

... denn alles, was Kommunikation ist, ist Gesellschaft ...

Soziales lässt sich nie ganz auf individuelles Bewusstsein reduzieren; weder geht es ganz in ein Bewusstsein hinein, noch lässt es sich als Addition der Bewusstseinsinhalte verschiedener Individuen fassen und erst recht nicht als Reduktion der Bewusstseinsinhalte auf Bereiche des Konsenses“

Leben in Systemen

Arbeiten und Verändern in Organisationen

Einleitung

Der ursprüngliche Arbeitstitel „Leben in Systemen“, der dann auch zum Titel dieses Beitrags geworden ist, hat in mir sofort 2 Assoziationen hervorgerufen. Einerseits die Erfahrung, dass in Organisationen häufig sehr viel Geld in die Entwicklung einzelner Individuen (vor allem Führungskräfte) investiert wird, so nach dem Motto: Welche Menschen braucht unsere Organisation? Wie erhalten wir Menschen, die unserer Organisation nützen? Demgegenüber ist mein Fokus bei der Beratungsarbeit jedoch die Frage: **Welche Organisationen brauchen die Menschen?** Und damit liegt der Fokus mehr auf der Gestaltung von Systemen, in denen der Grad der Selbststeuerung und -erneuerung zunimmt, Ergebnisse erreicht werden und sich Menschen entwickeln können.

Andererseits tauchten zu „Leben in Systemen“ sofort Bilder aus meiner Beratungsarbeit auf, wo es im Wesentlichen darum geht, den Bewusstseinshorizont und damit die Entwicklung von Menschen zu berücksichtigen.

Welche Organisationen brauchen Menschen?

1. 7 Basisprozesse, 7 Wesenselemente, 4 Entwicklungsstufen

Unter Organisationsentwicklung verstehen wir als Beraterinnen und Berater von Trigon einen Veränderungsprozess der Organisation und der in ihr und für sie tätigen Menschen, welcher von diesen selbst aktiv getragen und bewusst gelenkt wird. Dies führt zu einer **Erhöhung des Problemlösungspotenzials und der Selbsterneuerungsfähigkeit** der Organisation, wobei die Menschen gemäß ihren eigenen Werten die Organisation und den Veränderungsprozess authentisch so gestalten, dass dieser nach innen und außen den wirtschaftlichen, sozialen, humanen, kulturellen und technischen Anforderungen entsprechen kann.

Beim schrittweisen Erarbeiten und Umsetzen von Veränderungen geht es für uns um das Zusammenwirken der folgenden **sieben Prozessarten**:

Diese 7 Basisprozesse bedeuten im Einzelnen:

- **Diagnose-Prozesse: Analyse und Diagnose der Situation**, denn durch sie entsteht Bewusstseinsbildung: Wie sind wir? Warum sind wir so?
- **Zukunftsgestaltungs-Prozesse (Sollentwurf-Prozesse): Überlegungen über die gewünschte Zukunft, denn Soll-Entwurf ist Willensbildung: Wohin wollen wir? Wozu?**
- **Psychosoziale Prozesse: u.a. alte Beziehungen und Rollen loslassen und neue Beziehungen eingehen, Widerstand und Konflikte aufzugreifen** usw., denn diese Prozesse fördern notwendige emotionale Veränderungen. **Ermutigen, das Neue anzugehen** und eigene Ideen für die Gestaltung einzubringen.
- **Lern-Prozesse (im engeren Sinn): Erlernen neuen Wissens und Könnens**, denn Lernprozesse vermitteln neue Fähigkeiten und erlauben es zu experimentieren und Fehler zu machen.
- **Informations-Prozesse: Den Betroffenen laufend Informationen geben und dialogische Kommunikationsformen** schaffen, um die betroffenen Menschen richtig ins Bild zu setzen.
- **Umsetzungs-Prozesse: Implementieren der geplanten Veränderungen, Worte werden in Taten umgesetzt.**
- **Change-Management-Prozesse (der gesamten Veränderungsprozesse): Planen, lenken, beschließen, koordinieren, evaluieren** aller Veränderungsschritte und mit personellen und materiellen Ressourcen ausstatten.



Abb: Die 7 Basisprozesse der Organisationsentwicklung

Um solche Prozesse zu gestalten, sind uns **2 Modellvorstellungen** besonders hilfreich und wichtig: 1. **Wie schaue ich auf eine Organisation**, welche Brille habe ich auf, was gehört für mich zu einer Organisation? Und 2.: **Gibt es Gesetzmäßigkeiten, wie sich Organisationen entwickeln**, welche Qualitäten

sind erlebbar, was kann ein möglicher nächster Entwicklungsschritt sein?

Dazu möchte ich im Folgenden 1. das Systemkonzept der 7 Wesenselemente und der 3 Subsysteme und 2. die 4 Entwicklungsstufen von Organisationen vorstellen.

Trigon vertritt in ihrer Beratungsarbeit einen **systemtheoretisch-evolutionären Ansatz**, bei dem die Aufmerksamkeit zusätzlich auf die „Entwicklungsphase oder -stufe“ der jeweiligen Organisation gelenkt wird. Führungskräfte und Beraterinnen, die einen solchen Ansatz vertreten, **würdigen das Gewordene und suchen nach ganzheitlichen Lösungen**, die einer organischen Weiterentwicklung des Systems „Organisation“ am besten entsprechen. Sie gehen weiters davon aus, dass diese lebenden Systeme in sich das **Potenzial zur Selbstorganisation** besitzen (Autopoiese) und die Betroffenen der weiteren Entwicklung die geeignete Richtung geben können.

Im Trigon-Konzept können die konstituierenden Wesenselemente und die Subsysteme in ihrem Gestaltwandel durch die vier Entwicklungsphasen hin beschrieben werden. Dadurch wird das Modell der sieben Wesenselemente dem Anspruch nach Ganzheitlichkeit noch mehr gerecht.

Diese **7 Wesenselemente** – in der integralen Sprache als Linien bezeichnet – sind: Identität, Strategie, Struktur, Menschen / Klima, Funktionen, Abläufe, Mittel.



Abb.: Die 7 Wesenselemente und 3 Subsysteme

**Ganzheitliches Systemkonzept des Unternehmens
Die 7 Wesenselemente und 3 Subsysteme**



Pioniersituation mit den Merkmalen einer Großfamilie entwickeln zu einem differenzierten Apparat und weiter zu einem integrierten Organismus, der sich – nach einer weiteren Metamorphose – in der Assoziationsphase vernetzt mit anderen Organisationen und sich als Glied in einem Biotop versteht.



Abb.: Entwicklungsstufen einer Organisation

Diese „Entwicklungsgesetzmäßigkeiten“ spiegeln sich deutlich in den einzelnen Wesenselementen wider; z.B. sind die langfristigen Ziele einer Organisation in der Pionierphase eng mit den Lebensauffassungen der Pionierspersönlichkeit verknüpft, während sie in der Differenzierungsphase formal und schriftlich – eventuell in

Statuten – festgelegt sind. Die Qualität der Integrationsphase drückt sich bezüglich langfristiger Ziele dadurch aus, dass sie im Dialog zwischen Unternehmensleitung und den Führungskräften entwickelt und periodisch hinterfragt werden.

Durch die verbindende Betrachtung der sieben Wesenselemente mit den Entwicklungsgesetzmäßigkeiten einer Organisation wird ein vertieftes Verständnis von Organisationen als lebende Systeme erreicht.

Das folgende Beispiel zeigt die Ergebnisse einer Befragung mit Hilfe eines Instruments, das die **Entwicklungslinien mit den Entwicklungsstufen** verbindet.

2. Die 7 Wesenselemente und die 4 Quadranten

Einen wichtigen Fortschritt in unserer Arbeit mit Menschen in Organisationen bedeutete die Berücksichtigung der 4 Quadranten von Ken Wilber. Ich möchte Ihnen gerne unser Instrument **Trigon Aspekteraster** vorstellen und wie wir das in der konkreten Arbeit mit den 4 Quadranten verwenden.

Der Aspekteraster ist ein Instrument für eine umfassende Diagnose der gesamten Organisation auf Basis der sieben Wesenselemente einer Organisation. Die Grundidee des Instruments ist einfach: Über die ganze Organisation wird sozusagen **ein engmaschiges Suchnetz gelegt, um herauszufinden, wo sich die Stärken und Schwächen** der Organisation befinden. Die Maschen des Suchnetzes sind konkrete „Aspekte“ von jedem der sieben Wesenselemente. Je nach Detaillierungsbedürfnis wird das Maschennetz enger oder weiter gemacht, d.h. es werden für jedes Wesenselement 8 bis 15 Aspekte als Items eines Fragebogens benannt. Das ergibt für eine Organisation 56 bis 105 Aspekte insgesamt. Bei der Beantwortung kann nun für jeden Aspekt angegeben werden, in welchem Ausmaß man mit dem Aspekt zufrieden bin, wie sehr man ihn eher als Stärke oder eher als Schwäche erlebt, wie wichtig er ist und welche Handlungsbedarfe man signalisieren möchte. Außerdem wird vorgeschlagen, dass jede Person 2 bis 5 (oder mehr) ausgewählte Aspekte, die ihr besonders wichtig sind, kurz beschreibt und dem Fragebogen anfügt: Wie sehe ich das IST dieses Aspekts, wie das SOLL und wie stelle ich mir den Weg dorthin vor.

Aspekte	nicht beurteilen	sehr zufrieden	Zufrieden	eher nicht zufrieden	überhaupt nicht zufrieden	Handlungsbedarf
Identität						
1.1 Image und Ansehen in der Öffentlichkeit	#	1	2	3	4	HB
1.2 Image und Ansehen bei den MitarbeiterInnen	#	1	2	3	4	HB
1.3 Aussagekraft unseres existierenden Unternehmensleitbilds	#	1	2	3	4	HB
Strategien, Leitsätze, Programme						
2.1 Klarheit über langfristige Ziele	#	1	2	3	4	HB
Organisationsstruktur						
3.1 Überschaubarkeit der Organisationsstruktur	#	1	2	3	4	HB
Menschen, Gruppen, Klima						
4.1 Betriebsklima, Offenheit und gegenseitiges Vertrauen	#	1	2	3	4	HB
4.2 Führungsverhalten meines/meiner unmittelbaren Vorgesetzten	#	1	2	3	4	HB
4.3 Führungsverhalten allgemein	#	1	2	3	4	HB
Funktionen, Arbeitstellung						
5.1 Beschreibung meines Aufgabenbereiches (Klarheit und Eindeutigkeit: Ziele, Aufgaben, Mittel)	#	1	2	3	4	HB
Prozesse und Abläufe						
6.1 Verhältnis der operativen zu Verwaltungsaufgaben	#	1	2	3	4	HB
6.2 Gestaltung der wesentlichen Geschäftsprozesse	#	1	2	3	4	HB
Physische Mittel, Ausstattung						
7.1 Ergonomische Ausstattung der Arbeitsplätze	#	1	2	3	4	HB

Abb.: Auszug aus einem Trigon-Aspekteraster.

Für die konkrete **Anwendung ist das folgende Vorgehen** typisch: Nachdem die externe Beraterin den Prototyp dieses Instruments einer z.B. Steuergruppe erläutert hat, entwirft die Gruppe das konkrete Instrument:

- Die Gruppe *sammelt im Brainstorming Aspekte*, die zu untersuchen interessant und wichtig sein könnten, z.B. Image nach innen, Image nach außen, Behandlung von Kundenbeschwerden usw. Eine alternative Vorgehensweise ist es, einen Musteraspekteraster durchzugehen und zu sortieren, welche Aspekte für die jeweilige Organisation passend sind.
- Danach werden die unsystematisch gesammelten *Aspekte* den *sieben Wesenselementen* zugeordnet; hier zeigt sich vielleicht, dass für bestimmte Wesenselemente zu viele, für andere zu wenige Aspekte gesammelt worden sind, dass also das Maschennetz unterschiedlich fein oder grob geworden wäre. Das lässt erkennen, dass es in der Organisation blinde Flecken gibt. Darum werden für jedes Wesenselement ungefähr gleich viele Aspekte erarbeitet.
- Das Instrument wird, wie oben exemplarisch gezeigt, auf seine Verständlichkeit und Brauchbarkeit hin bei einigen Personen aus verschiedenen Ebenen und Abteilungen getestet und verbessert. Mit einem Begleitschreiben versehen gehen die Fragebögen bzw. der Link für die webbasierte Befragung an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Bögen werden anonym ausgefüllt und gehen direkt an uns als externe Beratungsfirma, so dass die Auswertung der quantitativen und qualitativen Ergebnisse von uns vorgenommen wird
- Wir bringen die Rohergebnisse und Tabellen in die Diagnosegruppe ein und diskutieren sie ausführlich. Der gemeinsame Diagnosebericht wird in einem Workshop den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorgestellt.

Abb.: siehe rechte Seite oben

Im Programm sind Diskussionsrunden in kleinen Gruppen vorgesehen, deren Resultate ins Plenum eingebracht wurden. All das kann die Unternehmensleitung zu klaren Stellungnahmen zu den Diagnosebefunden und zu ebenso klaren wie verbindlichen Aussagen über die Entwicklungsrichtung des OE-Prozesses bewegen.

Für die Erstellung eines Aspekterasters und für diese Diskussionsrunden haben sich die **Fragen aus den 4 Quadranten** als sehr hilfreich erwiesen. Die Verknüpfung von Wesenselementen und den 4 Perspektiven ermöglicht es den Menschen, ihre Organisation als System zu erlebbar und die unterschiedlichen Dimensionen wie kulturelles Subsystem, soziales Subsystem und technisch-instrumentelles Subsystem spürbar zu machen.

Hierzu hat Trigon einen Fragenkatalog entwickelt, welcher die 7 Wesenselemente einer konkreten Organisation jeweils aus drei Hauptperspektiven von Ich, Wir und Es¹ heraus zum Vorschein bringt. Hier ein Auszug daraus.

Abb.: 7 siehe rechte Seite.

Der gesamte Fragenkatalog ist unter folgendem Link veröffentlicht: http://www.trigon.at/mediathek/pdf/downloads/08_abenteuer_entwicklung/7Wesenselemente_und3Perspektiven.pdf

Die intensive und auch **emotionale Auseinandersetzung mit den Befragungsergebnissen** ist äußerst wichtig. Sie schafft die Grundlage für die Identifikation mit der Diagnose. Es zeigt sich, dass der Einsatz des Aspekterasters vor einem Workshop den **Diagnose-Prozess** wesentlich beschleunigt. Nach ca. 60 Minuten Gruppenarbeit und einem ebenso langen Austausch der Arbeitsergebnisse liegt meistens eine solide Diagnose vor,

¹ Die rechtsseitigen Quadranten werden dabei zusammengefasst (als eine Es-Perspektive).

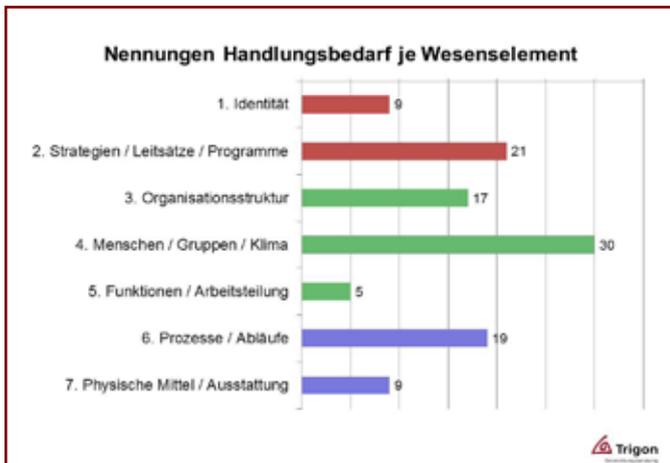


Abb.: Wesenselemente und Handlungsbedarf aufgrund des Aspekterasters

bildet werden, die in den folgenden Wochen nach einem Workshop weitere Konkretisierungen ausarbeiteten. Für diese Aufgabe erweisen sich die von den Befragten abgegebenen Kommentare im Aspekteraster als sehr wichtige Inspirationsquelle.

Resümee

WESENSELEMENT	ICH-Perspektive:	WIR-Perspektive:	ES-Perspektive:
IDENTITÄT	Ist mir die Kernaufgabe, die gesellschaftliche Aufgabe der Organisation klar? • Decken	Ist den Mitarbeitenden die Kernaufgabe, die gesellschaftliche Aufgabe	Wie ist das Image, das Ansehen der Organisation bei Kunden, Auftraggebern
POLITIK, STRATEGIE, KONZEPTE	Ist mir die Strategie, die Unternehmenspolitik klar? • Kenne ich die Leitsätze und	Ist den Mitgliedern die Strategie der Firma klar? Verständlich, widerspruch-	Ist von außen eine Strategie wahrnehmbar? • Sind die Programme, ist die
STRUKTUR	Finde ich mich in der Aufbauorganisation zurecht? • Ist für mich die Organisa-	Sind die verschiedenen Organisationseinheiten für die Mitarbeitenden übersichtl.	Ist für die Kunden und die Partner die Organisation verständlich und klar aufge-
MENSCHEN, GRUPPEN, KLIMA	Kann ich mein Wissen, Können und Willen im Sinne der Ziele und Werte der	Werden die Mitarbeitenden in ihrem Wissen und Können angesprochen? • Erleben sie	Wie erleben die Kunden und Partner das Betriebsklima, den Teamgeist? • Wie erleb-
EINZEL-FUNKTIONEN, ORGANE	Sind mir meine Aufgaben klar? • Kenne ich die Beschreibung meines Aufga-	Erleben die Mitarbeitenden die Organisation als Ganzheit mit logischen Tren-	Erleben die Kunden und Partner die Zusammenarbeit verlässlich – hat der Externe
ABLAUFE, PROZESSE	Wie gut schließt meine Funktion im Ablauf an andere an? • Wie arbeite ich mich	Wie fließend und effizient erleben die Mitarbeitenden die Abläufe und Prozesse? •	Erleben BewerberInnen das Bewerbungsverfahren als transparent, klar, zeitnah? •
MITTEL, AUSSTATTUNG	Funktioniert (zweckmäßig) mein Arbeitsplatz (Büromaterial, Technische	Wie zweckmäßig ist die Raumverteilung für die einzelnen Arbeiter? • Wie	Ist die Lage des Unternehmens kundenfreundlich und für

Abb.: 7 Wesenselemente und 3 Perspektiven nach Wilber

Die schriftliche Befragung der Mitarbeitenden mit einem Aspekteraster vor einem Workshop schafft bei den Betroffenen ein deutlicheres Bewusstsein bezüglich der vorhandenen Stärken und Schwächen, der erwünschten Zukunft und möglicher Ansatzpunkte für eine notwendige Veränderung. Dieses Bewusstsein beschleunigt und vertieft die Diagnose und schafft schnell eine konstruktive Spannung zwischen IST und SOLL. Die Folge: In einem Workshop, wo die Aspekte mit den Fragen aus den 3 Perspektiven nach Ken Wilber verknüpft werden, können die Prozesse der Zukunftsgestaltung schnell vertieft werden und es entsteht ein kreativer Freiraum für Lern- und psycho-soziale Prozesse. Solche Prozesse laden die Menschen ein, mutig an der Gestaltung der eigenen Organisation mitzuwirken, sich von zukunftsweisenden Formen der Organisationsgestaltung inspirieren zu lassen. Systemische Führung und Beratung verlangt von uns, das häufig noch vorherrschende linear-kausale Denken durch ein vernetztes Denken, das Wechselwirkungen einbezieht, zu erweitern. Dadurch werden wir der Komplexität von Systemen und ihren Elementen wesentlich besser gerecht und der Blick wird eher auf die Zusammenhänge und die Kontexte gelenkt, in welchen sich Individuen befinden. Ganz in dem Sinne: Welche Organisation brauchen Menschen, um das in die Welt zu bringen, was die „Mission“, der Zweck und die Aufgabe der Organisation sind? ❖

auf die man gut aufbauen kann. Parallel zur Diagnose laufen von Beginn an **Prozesse der Zukunftsgestaltung**. Dadurch entsteht bei den Mitarbeitenden ein bemerkenswertes Bewusstsein bezüglich der Ausgangssituation, der Ziele und möglicher Maßnahmen.

Es können Arbeitsgruppen ge-

Literatur / Quellen:

- Glasl, F./Kalcher, T./Piber, H. (2014): *Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell de sieben Basisprozesse. 3. überarbeitete und erweiterte Auflage* Bern
- Glasl, F./Lievegoed, B. (2011): *Dynamische Unternehmensentwicklung. 4. Auflage* Bern/ Stuttgart/Wien
- Habecker, M. / Piber, H. (2009) *OE und PE – integral betrachtet*. In: *Trigon Themen 3/2009*. Graz
- Wilber, K. (2001): *Ganzheitlich handeln – Eine integrale Vision für Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Spiritualität*.



Trude Kalcher, studierte Sozial- und Wirtschaftswissenschaften in Graz und Wien. Sie ist seit 29 Jahren Gesellschafterin der Trigon Entwicklungsberatung. Seit vielen Jahren Geschäftsführerin von Trigon in Graz (A) und in Lenzburg (CH). Sie ist Beraterin für Organisations-, Team- und

Personalentwicklung; mit Zusatzqualifikationen in Konfliktmanagement und Mediation, Systemischer Strukturaufstellung nach Kibed / Sparrer, hypnosystemischen Methoden (Gunther Schmidt, Stephen Gilligan) und einem Coaching-Zertifikat für Egodevelopment (LMF, Leadership maturity framework) nach Susanne Cook-Greuter. Beschäftigung mit Ken Wilber seit fast 10 Jahren. Besondere Anliegen sind intuitive und kreative Methoden, ganzheitliche Lernformen und sozialkünstlerische Übungen. Aktuelles Forschungsfeld ist der Umgang mit Polaritäten und Ambivalenzen und das Aufzeigen von Lösungswegen für Spannungsfelder in Teams und Organisationen.

Trigon Entwicklungsberatung ist ein europaweit tätiges Beratungsunternehmen für Organisations- und marktwirksame Unternehmensentwicklung, Personalentwicklung und Qualifizierung, Coaching, Konfliktmanagement und Mediation, Mitarbeiter- und Kundenbefragungen mit Büros in Graz, Klagenfurt, Lenzburg (CH), München und Wien. Ausführliche Informationen unter www.trigon.at, www.trigon-suisse.ch und unter www.coaching.at



04.07.2015 Herbstakademie-Sommerfest in Frankfurt-Niederursel

10.-12.07.2015 Einstieg in das Integrale Handeln mit Rolf Lutterbeck in Bad Homburg

07.-09.08.2015



Integral Mondo Zen Retreat

mit **Doshin Michael Nelson Roshi**

und **Myoshin Stefan Schoch**

in Wald-Michelbach

07.-16.08.2015 Das Higher We – Sommerretreat, Meditation & Dialog
mit Dr. Thomas Steininger und Dr. Elizabeth Debold in Mani, Griechenland

31.08.-04.09.2015



Integral Flow Erfahrung

Die mitfühlende und heilende Seite des Integralen
mit **Bence Ganti** in Bad Gandersheim

10.-11.10.2015 Beziehungskurs: Das Enneagramm in der Liebesbeziehung
mit **Brigitte und Dirk Arens** in Hannover

11.-17.10.2015 Integrale Lebensplanung – Integrales Retreat auf Mallorca
mit **Rolf Lutterbeck** in Cala Milor, Mallorca

15.-18.10.2015 Horch mal, wer da spricht!
Integrale GFK mit **Marie-Rose Fritz** und **Andrea Lohmann** in Leipzig

06.-08.11.2015 **10. Herbstakademie**
Frankfurt

WAS IST DAS SPIRITUELLE POTENZIAL
DER WESTLICHEN WELT?

Eine gemeinsame Suche:
integral · anthroposophisch · evolutionär



Herbstakademie Frankfurt – Kooperation von DIA, info3 und evolve
in Oberursel-Oberstedten

12.-15.11.2015 Praktische Anwendung des Spiral Dynamics-Modells
mit **Rolf Lutterbeck** in Bad Homburg

27.11.2015 Partnertraining für Paare: Liebe Leben 2016
mit **Brigitte und Dirk Arens** in Hannover

Mitglieder
von IF/IF
buchen günstiger
direkt über
DIA!



Weisheit und Mitgefühl



Ja, es käme darauf an, daß Weisheit und Mitgefühl sich auf der Suche nach einem GEIST die Hände reichen, der diese Welt transzendiert und einschließt zugleich, einem GEIST, der war, ehe diese Welt war, und doch diese Welt und alle ihre Wesen mit unendlicher Liebe und unendlichem Mitgefühl, mit Fürsorge und Zuwendung, in aufrichtigstem Erbarmen umfaßt und sein Angesicht über ihnen leuchten lässt. Wie sehr uns die Fülle der Abstiegsreligionen dabei hilft, den/die sichtbare(n), fühlbare(n) Gott/Göttin zu erkennen und anzuerkennen, so bürden sie doch als solche Gaia eine unendliche Last auf, die die arme endliche Gaia nicht tragen kann. Sie könnten uns ein erträgliches Wachstum anbieten, aber statt dessen bieten sie uns eine unerträgliche Spiritualität. Aber wir brauchen doch unbedingt beides. Auch die Aufstiegsströmungen des Menschen müssen ergriffen, aktiviert und kultiviert werden, denn nur dann, wenn wir unser eigenes begrenztes unsterbliches Ich transzendieren können, können wir zu jenem gemeinsamen Ursprung und Urgrund aller fühlenden Wesen gelangen, einem

Ursprung, der dem Sonnenuntergang neuen Glanz verleiht und Anmut und Gnade in jeder Geste ausstrahlt. Nur in der Vereinigung von Aufstieg und Abstieg ist Harmonie zu finden, nicht in einem brutalen Krieg zwischen beiden. Man könnte sagen, dass beide nur erlöst werden können, wenn sie miteinander vereint werden.

Dort, im geheimen Gelaß des Herzens, in dem Gott und die Göttin sich schließlich vereinigen, in dem die Leerheit alle Form als den verlorenen und wieder gefundenen Geliebten umarmt, in dem die Ewigkeit freudig das Lob der edlen Zeit singt, in dem Shiva vor der leuchtenden Shakti machtlos die Sinne schwinden, in dem Aufstieg und Abstieg einander im Geräusch des Klatschen einer Hand erotisch umarmen, dort erkennt der Kósmos auf ewig im Universum des einen Geschmacks seine eigene Natur in einem stummen Wiedererkennen, in dessen Absolutheit auch nicht eine einzige Seele zurückbleibt, die diese erstaunliche Geschichte erzählen könnte. Erinnerst du dich noch?

Ken Wilber, *Eine kurze Geschichte des Kosmos*



INTEGRALESFORUM

Wenn Sie dieses Heft in Händen halten, hat die 7. Integrale Konferenz im Ruhrgebiet zum Thema „**WIR. Mitten im Leben – den Anspruch des Kopfes UND die Weisheit des Herzens achten**“ bereits stattgefunden. Auf unserer Homepage www.integralesleben.org und der Veranstaltungsseite www.facebook.com/IntegralesForum wird zeitnah ein Bericht erscheinen. Falls Sie die Veranstaltung verpasst haben, können Sie die Mitschnitte der Beiträge hier bestellen: www.avrecord.de

Außerdem: Nach der Konferenz ist vor der Konferenz!



Merken Sie sich bitte jetzt schon diese Daten vor:

- Integral European Conference vom **18.-22. Mai 2016 in Budapest**, und
- Die nächste Konferenz im deutschsprachigen Raum vom **16.-18. Juni 2017**.

Hanna Hündorf für das IF-Konferenzteam

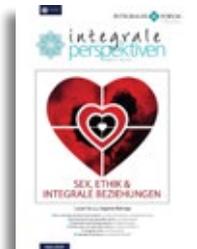
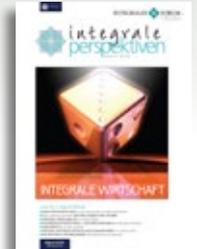


IF-Medienabo erweitert Abo

Die digitalen Inhalte, die wir als **Integrales Forum e.V.** in die Welt bringen, wachsen kontinuierlich. Zur Vereinfachung des Angebots haben wir das IF-Medienabo eingeführt.

Es enthält folgenden Leistungsumfang, den viele von Ihnen bereits kennen und schätzen:

- ❖ 3 Ausgaben der Zeitschrift *integrale perspektiven* pro Jahr,
- ❖ 6 Ausgaben des Online Journal als pdf und eBook jährlich,
- ❖ Zugang zu der Gesamtheit der Medieninhalte des Integralen Forums, einschließlich der Archive der *integralen perspektiven* und des *Online Journals*.



	Abos	Vorteile	Beitrag/Jahr
Abonnements	IP-Abo	<ul style="list-style-type: none"> ● Zusendung der Zeitschrift <i>integrale perspektiven</i> dreimal jährlich (print + pdf) und Zugriff auf das Archiv der Zeitschrift (pdf) ● Aktuelle Informationen über (inter-)nationale Aktivitäten per E-Mail 	20 € (unverändert)
	Medienabo	<ul style="list-style-type: none"> ● Vorteile wie IP-Abo plus ● Zusendung des Online Journal sechsmal jährlich (pdf + E-Book) ● Freier Zugang zu allen Inhalten der www.integralesforum.org mit umfassendem Archiv und regelmäßig aktualisierten Inhalten 	50 € (neu)

Entsprechend heißen die Abonnement-Inhalte, die Mitglieder im Integralen Forum e.V. erhalten, jetzt „IP-Abo“ und „Medienabo“ – Für unsere Mitglieder ändert sich nichts!

Sie sind noch kein Mitglied und neugierig geworden? Mit einer Fördermitgliedschaft unterstützen Sie den Verein **Integrales Forum** noch mehr in seiner Arbeit. Sie erhalten das jeweils enthaltene Abo und werden zu den Veranstaltungen des Vereins eingeladen. Ihre Mitgliedsbeiträge (abzüglich geldwerter Leistungen) sind steuerlich absetzbar.

	Mitgliedsart	Vorteile	Beitrag/Jahr
Mitgliedschaft	regulär	<ul style="list-style-type: none"> ● Vergünstigungen auf attraktive Veranstaltungen von DIA und IF inklusive der Jahreskonferenz ● Zusendung der Zeitschrift <i>integrale perspektiven</i> dreimal jährlich (print + pdf) und Zugriff auf das Archiv der Zeitschrift (pdf) ● Aktuelle Informationen über (inter-)nationale Aktivitäten per E-Mail 	100 €
	ermäßigt	<ul style="list-style-type: none"> ● Vorteile wie reguläre Mitglieder 	50 €
	premium	<ul style="list-style-type: none"> ● Vorteile wie reguläre Mitglieder plus: ● Zusendung des Online Journal sechsmal jährlich (pdf + E-Book) ● Freier Zugang zu allen Inhalten der www.integralesforum.org mit umfassendem Archiv und regelmäßig aktualisierten Inhalten 	130 €



Werden Sie hier Mitglied: <http://integraleleben.org/home/if-integrales-forum/if-der-verein/organisation/mitgliedschaft-deutschland/>



Politisch integral initiativ im deutschsprachigen Raum

Integrales Bewusstsein – echte Demokratie

Diese Initiative besteht seit ca. zwei Jahren und trifft sich monatlich im spirituellen zentrum im Haus eckstein in Nürnberg. Die Themen der Gruppe sind u.a.:

- Wie können wir den integralen Ansatz auf das gesellschaftliche und politische Leben anwenden?
- Ist es möglich, das öffentliche Bewusstsein und die politische Willensbildung durch die integralen Gedanken zu verändern?
- Kann und soll Spiritualität eine Rolle in der Politik spielen?



Zurzeit plant die Gruppe eine öffentliche Veranstaltung zum Thema „Mobilität im Spagat zwischen Freiheit und Verantwortung“. Interessenten sind herzlich eingeladen, sich anzuschließen. Koordinatorin der Initiative: Irene Heiß-Eppig, seminarhaus.deinsdorf@t-online.de.

Integrale Politik

Die Fachgruppe integrale Politik (FiPol) ist nach einigem Vorlauf 2005 gestartet. Sie beschäftigt sich seitdem damit, wie eine integrale Politik gestaltet werden könnte, und probiert dies bei verschiedenen Gelegenheiten auch aus. Im Zentrum stehen die vier Quadranten, die eine starke Anregung sind, die innere (individuelle und kollektive) Seite als gleichwertig in die Politik zu integrieren. Die Gruppe hat sich daher intensiv der Kommunikation zugewandt und den Dialog nach David Bohm als sehr förderliche Form für integralere politische Klärungsprozesse für sich entdeckt.



Die Berliner/innen der FiPol treffen sich jeden zweiten Montag im Monat; im deutschsprachigen Raum finden jährlich drei dreitägige Treffen statt. Koordinatorin ist Christiane Knoblauch christianeknoblauch@web.de.

Simpol The simultaneous policy



dem globalen Momentum einer simultanen Politik aller Nationen anzuschließen, die letztlich zu bindenden Regulierungen auf globaler Ebene führt, die für alle Nationen von Vorteil sind.

Simpol-Deutschland trifft sich in virtuellen Zoom-Treffen 14-tägig und arbeitet an konkreten Projekten zu Landes- und Europa-Wahlen, Klimagipfeln etc. Sie wollen mehr wissen oder mitmachen? Dann wenden Sie sich an den Koordinator der Initiative: Dirk Weller, dirkweller@simpol.org.

Simpol-Deutschland – Simultan-Politik

SIMPOL, eine integral informierte politische Kampagne, zeigt einen konkreten Weg auf, um das Dilemma der internationalen politischen Lähmung bei globalen Problemen (z.B. Klimawandel) mit demokratischen Mitteln aufzulösen. Bürger nutzen ihre politische Stimme bei Wahlen um Druck auf alle Parteien auszuüben, sich



Aktuelle Übersicht aller Integralen Initiativen unter dem Dach des Integralen Forum e.V.
<http://integraleleben.org/il-home/if-integrales-forum/integrale-initiativen/>

Mut und Demut als herausfordernde Qualitäten in der Organisationsentwicklung



Stephanie Nowicki

Erstgespräch

Paul Schäfer, Geschäftsführender Inhaber der mittelständischen Schäfer-Technik GmbH mit 221 Mitarbeitern sitzt hinter seinem Schreibtisch, schaut zu mir herüber und druckst herum.

Der 65-Jährige will das von ihm vor 24 Jahren gegründete Unternehmen an seinen bei ihm als Bereichsleiter arbeitenden Schwiegersohn übergeben und sucht Unterstützung. Das erste Mal in seiner beruflichen Karriere. Bisher ging es dem Unternehmen immer gut. Schäfer ist Vollblutunternehmer, hat sich seinen Erfolg hart erarbeitet und steht nun vor seiner größten Herausforderung: Er versucht, sein Lebenswerk loslassen zu wollen.

Die ausgestreckten aneinander liegenden Zeigefingerspitzen über seinen gefalteten Händen tippen selbstermahnend an seine geschürzten Lippen, seine Augen sind ganz leicht zusammengekniffen. Gleich wird er eine Flanke öffnen.

„Ich bräuchte mal jemanden, der meinen Führungskräften Führung beibringt. Vor allem meinem Schwiegersohn.“

Aha, Schäfer will eine Dienstleistung bestellen.

„Wie kommen Sie darauf?“, frage ich ihn.

„Wenn ich nicht alles selber mache, dann läuft hier nichts. Die Kunden merken das auch. Und die, die führen sollen, zeigen keinerlei Eigeninitiative. Wir bräuchten wohl mal eine Schulung. Am besten noch in diesem Monat.“

Reflexionen

Spätestens jetzt ahne ich, dass mir mit Paul Schäfer ein heroischer Leader gegenüber sitzt. Sollte ich diese Herausforderung annehmen, würde mir mit ihm und seinem Unternehmen ein langer Gang bevorstehen. Immer auf dem schmalen Grat zwischen Zweifeln an meinen Fähigkeiten und der Hoffnung auf ein transformierendes Beben bei Schäfer-Technik.

Meine bisherigen Erfahrungen mit Unternehmern wie Schäfer lassen mich vermuten, dass ich seinen Glauben, es möge mit einer einzigen Schulung getan sein, in genau 5 Minuten erschüttert haben werde. Damit wird auch sein frommer Wunsch, etwas für das Unternehmen zu tun, neu infrage stehen, und zwar genau dann, wenn Schäfer realisiert, dass ein Lernprozess in seinem Unternehmen an anderer Stelle als bei einer 1-tägigen Führungskräfte-schulung beginnen muss. Bei anderen Personen, auf andere Weise. Und vor allem unter anderen Vorzeichen. Die Strategie „Ein Tropfen auf den heißen Stein“ wird er von mir nicht bekommen. So etwas verkaufe ich nicht. Wenn Schäfer bewusst wird, was Lernen und Entwicklung innerhalb seiner Organisation bedeuten und dass er selbst ein Teil da-

von werden müsste, wird es wohl auf einen leidenschaftlichen Kampf in seinem Inneren hinauslaufen. Und dieser wird – sollte es zu einem begleiteten Veränderungsprozess für das Unternehmen kommen – über lange Strecken immer wieder aufflammen und das Geschehen dominieren. Es wird nicht absehbar sein, wer gewinnen wird: Der heroische Schäfer oder ein neuer, der Vertrauen in das Prinzip der Dynamischen Steuerung zeigt. Ein Schäfer, der den Wert von Prozessen erkennt, die das eigenverantwortliche Handeln von Mitarbeitern kanalisieren und auf die Macht der kollektiven Intelligenz setzen.

Wenn ich Glück habe, wird es mir gelingen, in mir selbst eine tiefe Stufe von Prozessvertrauen zu entfalten, auf der ich dem Konflikt der inneren Anteile Schäfers immer wieder gelassen begegnen und Schäfer die geeigneten nächsten Schritte anbieten kann. Wenn ich richtig viel Glück habe, wird auch Paul Schäfer ein solches Prozessvertrauen aufbauen. Wenn es gut läuft, wird er sich zunehmend bewusster selbst führen und nur dadurch wird es ihm möglich sein, auch hinsichtlich der Übergabe des Staffelholzes an seinen Schwiegersohn und seine Führungskräfte neue Wege zu gehen.

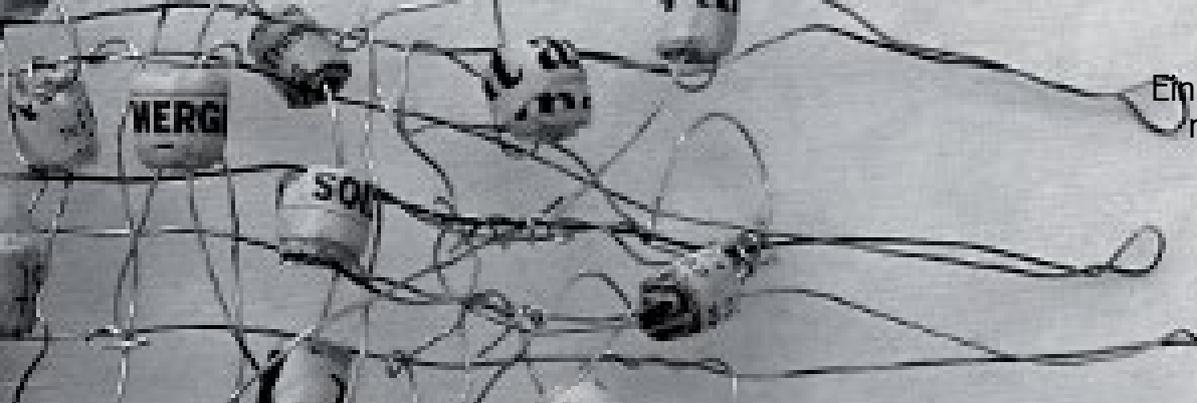
Wenn ich Pech habe, wird Schäfer mich lange Zeit über als Projektionsfläche für sein Misstrauen nutzen und im schlimmsten Fall kurz vor einem Durchbruch den Organisationsentwicklungsprozess abbrechen, weil seine Angst vor Kontrollverlust übermächtig wird.

Im Klartext heißt das: Ich werde mich bei diesem Auftrag regelmäßig fragen, ob er noch Sinn macht und ich noch „Ja“ dazu sagen kann. Das Kriterium: Zeigt das Unternehmen genügend Mut lernend in Bewegung zu bleiben?

Lernender unter Lernenden werden

Paul Schäfer muss verstehen, dass es keinen Sinn macht, das Geld für eine einzelne Schulung zu investieren, weil diese nicht zu den Veränderungen führen würde, die er sich wünscht. Eine vorsortierte Werkzeugkiste zu liefern, wenn noch nicht einmal klar ist, was dem Nicht-mehr-Funktionieren zugrunde liegt, wäre töricht. Ohne Kenntnis des gewünschten Zielzustands und einer Strategie, die zu dessen Erreichung führen könnte, wäre das ein direkter Weg ins Leere. Frustration für alle vorprogrammiert.

Zunächst einmal wird die wesentliche Arbeit darin bestehen eine konsistente Beratungsbeziehung zu Paul Schäfer als dem Unternehmensverantwortlichen aufzubauen. Ihn als „Chef“ abzuholen, ihm einen Weg zu ebnen, „Lernender unter Lernenden“ und „Vertrauensvoll-Macht-Abgebender“ zu werden sowie ihn als einen „Bewusst-Abschied-Nehmenden“ in seinen Ruhestand zu begleiten, wird eine Arbeit mit und an den mentalen Modellen von Paul Schäfer bedeuten:



Ein Einblick in die Arbeit mit inhabergeführten Unternehmen im Wandel von Heroic Leadership zur Dynamischen Organisation.

Schäfer hält – obwohl er es nicht zugeben würde – daran fest, dass nur er allein weiß, was zu tun ist, weil er genau dies von sich erwartet. Damit torpediert er nicht nur für sich jede Möglichkeit zu lernen, sondern auch für seine Mitarbeiter. Denn ein System entwickelt sich nur so schnell wie der Mensch an dessen Spitze es zulassen kann. Auch wenn sich einzelne Mitarbeiter in Wertesysteme hinein entwickelt haben, die eine weitere Perspektive auf potenzielle Handlungsoptionen zulassen und dadurch mit mehr Komplexität umgehen können: Solange sie nicht dazu ermächtigt werden, aus genau dieser Haltung heraus Wirkung zu entfalten, nützt es dem Unternehmen allenfalls in der Peripherie, niemals aber dort, wo wirklich gesteuert wird.

Paul Schäfer hätte mich nicht eingeladen, wenn er nicht bereits zumindest für einen kurzen Moment bewusste Zweifel gehegt hätte, ob er auch in dieser Situation allein mit seinem eigenen Wissen bestehen kann.

Diese Zweifel gilt es bewusst zu machen, genauso wie den ambivalenten Gegenpol: die Allwissenheit.

Dabei muss sehr genau antizipiert werden, wie es gelingen kann, eine negative Beschämung Schäfers zu vermeiden. Weder hinsichtlich der Kontraproduktivität seines Allwissenheitspostulats auf der einen Seite noch bezüglich seines für andere sichtbaren Noch-Nichtwissens sollte er sein Gesicht verlieren. Die Herausforderung darf immer nur so groß sein, dass sich seine Angst vor Kontrollverlust nicht in unauflösbare Widerstände verkehrt. Es gilt, ihn beim Aufbau einer Haltung zu unterstützen, die es ihm ermöglicht, seine Organisation etwas lernen zu lassen, das er selbst nur noch partiell lernen wird. Paul Schäfer wird sich selbst überschreiten müssen. Dabei wird es immer wieder Momente geben, in denen er sein Wertesystem als infrage gestellt erleben wird und aus dem Prozess aussteigen wollen wird.

Herausforderungen

Als Beraterin ist es meine Aufgabe, ihn kontinuierlich, stets aber mit Nachsicht und Mitgefühl an seine Grenzen zu führen und ihm zuzutrauen, dass er sich immer wieder neu einlassen wird. Dabei werde ich mich achtsam selbst beobachten müssen: Denn wo ein Klient eine Beziehung durch Allwissenheitsanspruch gestaltet, wird er auch vor mir nicht Halt machen. Und

dort, wo ich in meiner Kompetenz angezweifelt werde, muss ich mir sowohl meine Neigung zu Selbstverurteilungen als auch meine eigene Allwissenheitssehnsucht bewusst machen.

„Und dass sie ihr Unternehmen an ihren Schwiegersohn übergeben werden, das steht unwiderruflich fest?“, frage ich Schäfer nun zu Beginn der qualitativen Auftragsklärung.

Schäfer runzelt die Stirn: „Das weiß ich manchmal auch nicht.“



Schäfer ist tatsächlich verunsichert. Seine Umweltbedingungen haben sich verändert:

Er wird nicht jünger und eines Tages wird er sein Unternehmen übergeben müssen. Heute kann er es noch als bewussten Akt gestalten. Wenn er zu lange wartet, wird ihm genau dieses kontrollierte Vorgehen nicht mehr möglich sein. Dann werden ihm die Dinge abgenommen. Das weiß er.

Schäfer könnte sich die Dringlichkeit bewusst machen, selbst zum „Offiziell-Lernenden“ zu werden und eine diesbezügliche Haltung aufbauen. Er könnte lernen, dass sein Beitrag ein größerer sein kann, wenn es ihm gelänge, sei-

ne Arbeit zukünftig nicht mehr in der Unternehmensführung selbst zu sehen, sondern in der bewusst und professionell vollzogenen Ermächtigung anderer.

Unternehmen mit ähnlichen Konstellationen wie bei Schäfer-Technik gibt es viele. Branche und Mitarbeiterzahl spielen dabei eine untergeordnete Rolle. Ausschlaggebend ist die Situation, dass der Unternehmensinhaber das Unternehmen verlassen will und einen Nachfolger sucht. Selbst wenn eine neue Unternehmensspitze bereits inthronisiert ist, hat die Ablösung des Inhabers häufig nicht wirklich stattgefunden bzw. wurde das Unternehmen nicht auf das plötzlich entstehende Machtvakuum vorbereitet, das der zumeist heroische Leader hinterlässt.

Organisationsentwicklung

Häufig handelt es sich um wirtschaftlich gesunde Unternehmen, die sich einen optimal gestalteten Veränderungsprozess leisten können. Um dies auch als erstrebenswert ansehen zu können, müssen die Entscheider allerdings zunächst das

Untersuchungen aus der Perspektive des unteren rechten Quadranten

Natürlich sind sowohl die Untersuchungen aus der Perspektive des oberen linken wie auch des oberen rechten Quadranten auf eine Weise naiv. Beide gehen davon aus, dass Individuen für sich stehen. Ich schaue nach innen (oben links Perspektive), und nichts was ich dort sehe sagt mir, dass diese Inhalte von meiner Kultur zutiefst geformt und manchmal sogar geschaffen wurden. Ich schaue mir Dinge im Außen an (oben rechts), und was ich dort sehe sind reale Objekte, die für sich selbst zu existieren scheinen – nichts in meiner Wahrnehmung sagt mir, dass sie ein intrinsischer Teil von größeren Ganzheiten sind.

Der erste Schritt über den Standpunkt eines naiven Individualismus hinaus geschieht (und ist auch historisch so geschehen) durch ein Verständnis darüber, dass sichtbare Organismen (oben rechts) in Systemen gegenseitiger Interaktion intrinsisch verbunden sind mit ihrer sichtbaren Umgebung (unten rechts). Ein sorgfältiges Verfolgen des sensorischen Verhaltens einzelner Objekte (einer Kognition des zweiten Bewusstseinsranges) zeigt, mit anderen Worten, dass individuelle Objekte systemischen Verhaltensmustern folgen, die sich nicht allein aus dem individuellen Objekt ableiten lassen. Individuelle Objekte scheinen zu größeren Systemen zu gehören, die zu einem Teil das Verhalten dieser Objekte als Teile dieser Systeme steuern. Die Evolution eines individuellen Organismus beispielsweise kann nicht getrennt von dem ökologischen System verstanden werden, in dem dieser Organismus eingebettet ist. Auf eine Weise existieren individuelle Organismen nicht für sich; was tatsächlich existiert ist ein Organismus-Umwelt System als ein ökologisches Netz – wiederum eingebettet in größere Netze – und das Verständnis dieser Systeme und Netze führt zu wesentlichen Erkenntnissen. Es ist daher nicht das Verhalten von Objekten sondern das Verhalten von Systemen, das im Mittelpunkt dieses Untersuchungsmodus steht.

Historisch führte diese Perspektive zu so unterschiedlichen Ansätzen wie dem Entwicklungsstrukturalismus, der genealogischen Anthropologie, der Theorie evolutionärer Systeme und zu Theorien vom Netz-des-Lebens (von Kybernetik zur allgemeinen Systemtheorie zum Funktionalismus und zu Chaos- und Komplexitätstheorien). Alle diese Methoden sind wesentliche Untersuchungen einer dritten-Person Perspektive, jetzt mit einem Schwerpunkt auf dem Plural und dem Kollektiven und nicht mehr dem Singular und dem Atomistischen.

In der Systemtheorie finden sich keine Erzählungen einer ersten Person über Verlangen, Gefühle, Impulse, Visionen, Poesie, Träume, Satori und so weiter (jedenfalls nicht in eigenen, nicht-reduzierten Begrifflichkeiten). Wir finden ebenso wenig authentische (bzw. nicht-reduktionistische) zweite-Person Berichte von gegenseitigem Verstehen, Hermeneutik, gemeinschaftlich geteilten Horizonten und auch keine Berichte über die inneren Zustände des Bewusstseins, Stufen des Bewusstseins, Ströme des Bewusstseins und so weiter. Diese Dinge werden manchmal schon anerkannt, doch dann reduziert auf ihre äußeren Erscheinungsformen in einem dynamischen System

von miteinander verbundenen Es-heiten. Trotz Versuchen der Einführung einer "soft" Systemtheorie sind die große Mehrzahl der einflussreichen

Systemansätze – beginnen mit Bertalanffy und weiter zu Parsons und Merton, zu Maturana, Varela, Luhmann, Prigogine, Goertzel, Warfield, Laszlo, Wolfram – hauptsächlich Formen von Untersuchungen der dritten Person Plural, welche, wenn man sie von einem Quadrantenabsolutismus befreit, wesentliche Ressourcen eines integral methodologischen Pluralismus darstellen.

Nehme ich, mit anderen Worten, eine systemtheoretische Untersuchung vor, dann erhellte ich die dritte-Person-Plural Dimension des in-der-Welt-Seins. Diese Dimensionen sind real, es gibt sie, und sie zeigen – genau wie es die Systemtheorie behauptet – relative objektive Fakten über die Systeme der Welt. Sie enthüllen den unteren rechten Quadranten, als die objektive Dimension gemeinschaftlicher Holons.

Die fortschrittlichsten Schulen der dynamischen Systemtheorie anerkennen, dass oben-rechts Organismen nicht nur eine vorgegebene unten-rechts Umgebung reflektieren sondern diese mit hervorbringen und mit erschaffen (als das „enactive“ Paradigma). Dies ist sicher wahr, doch es bleibt ein Bericht einer dritten-Person Perspektive dieser Wirklichkeiten. Dies macht autopoietische Theorien nicht wertlos, sondern gibt ihnen einen Platz in einem umfassenderen integral methodologischen Pluralismus.

All diese interobjektiven Ansätze – es gibt Duzende weitere – beschäftigen sich mit der Tatsache, dass alle Holons einen unteren rechten Quadranten haben, ein holistisches Netz sich gegenseitig durchdringender Muster durch Raum und Zeit. Dieses kann in der Perspektive einer dritten Person Plural beschrieben werden und ist weit davon entfernt die ganze Geschichte zu erzählen. Dennoch stellt es einen ganz wichtigen Aspekt einer mehr integralen Sichtweise dar. ❖





Eine Vogelperspektive auf uns und unsere Welt

Es sagt sich so einfach: Durch die Perspektive des unteren rechten Quadranten verschaffe ich mir einen Überblick über das System ... Doch in Wirklichkeit haben wir es nicht mit *einem* System zu tun, sondern mit einer Holarchie von Systemen in Systemen in Systemen ohne Ende, als nur eine von 4 Quadranten-Perspektiven. Egal ob es um Wirtschaft, Politik, Finanzen, Ökologie, Infrastruktur, Verkehr, Versorgung, Entsorgung, Energie oder was auch immer geht – wenn man beginnt sich damit zu beschäftigen, stößt man auf eine unüberschaubare Menge an Informationen. Gibt man zu irgendeinem der genannten Themen oder einem anderen „systemischen“ Thema in einer Suchmaschine den Themenbegriff mit dem Begriff „Statistik“ an und sucht dann unter Bildern, öffnet sich ein Fenster in eine verwirrende Komplexität. Auf der Suche nach einem Überblick über ein Thema geht dieser erst einmal verloren. Wirklichkeit *ist* komplex und auf eine Weise unfassbar, und gleichzeitig können wir sie auch begreifen, immer wieder neu und ohne Ende. Hierzu ein paar Hinweise zum Umgang mit der systemischen Perspektive.

1. Keine Angst vor Komplexität: Am Anfang steht die Suche nach so viel systemischen Informationen wie möglich zu einem Thema, Widersprüche inklusive.
2. Detail und Überblick: Welche der Informationen geben systemische Details zu einem Thema und welche fassen etwas zusammen (z. B. „der Erdölverbrauch hat im zurückliegenden Jahr um x % im Vergleich zum Vorjahr abgenommen.“)?
3. Die Herkunft der Informationen: Keine Perspektive existiert losgelöst von allen anderen Perspektiven, und daher kommen auch systemische „Fakten“ irgendwoher (Ken Wilbers Begriff einer „Kosmischen Adresse“). So wird eine optimistische Hintergrundstruktur eines Individuums oder einer Gemeinschaft Fakten anders präsentieren als eine pessimistische, eine liberale Orientierung anders als eine soziale Orientierung, eine traditionelle Orientierung anders als eine moderne und wieder anders als eine postmoderne Orientierung. Hier hilft die integrale AQAL Landkarte bei der Verortung.
4. Wie ist der Zeitgeist? Zu dieser Herkunftsbetrachtung gehört auch eine Betrachtung des allgemeinen Zeitgeistes einer Gesellschaft, vor dessen Hintergrund im Mainstream Informationen generiert, selektiert und integriert werden. Eine materialistische gesellschaftliche Orientierung wird dies auf eine andere Weise tun als eine geistig-idealistisch orientierte Gemeinschaft. Eine devolutionär (es wird alles immer schlechter) ausgerichtete Grundstimmung wird dabei wiederum anders vorgehen als eine evolutionäre (es wird alles immer besser) Perspektive.
5. Die (eigene) Gewichtung und Wertung der „Faktenlage“: Wie werte ich, als ein weiteres Beispiel dafür, dass es keine Fakten losgelöst von Interpretationen gibt, eine bestimmte Informationszusammenstellung und warum? Welche der Daten aus der Fülle der Daten sind für mich besonders wichtig und welche nicht? Welche Art von „Holarchisierung“ und Bewertung der Fakten nehme ich dabei vor?

Wie ist der Zustand der Welt? Eine verbreitete typische Art irgendein Thema zu präsentieren ist die, einen problematischen Zustand der Welt mit einem noch problematischeren Ausblick zu beschreiben, um dann Lösungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Dabei überwiegen die schlechten Nachrichten:

„... die Welt ist in den letzten Jahren nicht sicherer geworden ...“
 „... die Schere zwischen arm und reich geht immer weiter auseinander ...“
 „... schon wieder sind Flüchtlinge ertrunken ...“
 „... die Verschuldungsrate nimmt weiter zu ...“
 „... an jedem Tag verschwinden X Hektar Urwald ...“
 „... das Artensterben geht unvermindert weiter ...“
 „... die Gewalt nimmt zu ...“

Die Darstellungen in den Medien konzentrieren sich überwiegend auf Negativschlagzeilen, mit der Tendenz Einzelsituationen zu verallgemeinern. Das heißt nicht, dass diese Informationen falsch oder nicht wichtig wären, im Gegenteil – was es jedoch bedeutet ist, dass für ein Gesamtbild (und die Rede ist erst einmal nur von der systemischen Perspektive des unteren rechten Quadranten) die „Sensationsmeldungen“ der Medien oder Kuriositätenberichte wie sie in sozialen Netzwerken beliebt sind, nicht ausreichen.

Pessimistisch gefärbte „Einstimmungen“, als objektiv vorgestellte Situationsbeschreibungen bestimmen oft die gemeinschaftliche Diskussion (unterer linker Quadrant) eines Themas und auch das persönliche Erleben (oberer linker Quadrant).

Daraus erwächst die Verantwortung einer möglichst umfassenden Situationsbeschreibung großer Entwicklungstrends, vor deren Hintergrund erst Einzelinformationen, wie sie meist die Medien liefern, angemessen eingeordnet werden können. (Zwischenfrage: Wie könnte eine integral informierte Berichterstattung aussehen?)

Internetseiten wie:

- <http://www.ourworldindata.org>
- <http://www.worldometers.info/de/>
- <http://de.globometer.com/>
- <http://www.mygeo.info/statistiken.html>

sind darum bemüht genau diese Informationen zu liefern, auch wieder nur als einen Informationsausschnitt, aber als einen Versuch der Zusammenfassung globaler Trends über längere Zeiträume. Dabei unterliegt die Auswahl dessen, was in diesen Überblicken gezeigt wird, einmal mehr der Entscheidung der redaktionell Verantwortlichen.

Ein paar positive Trends gefällig?

Weltweit gesehen

- ist extreme Armut deutlich zurückgegangen,
- gibt es im Vergleich zu früheren Jahren weniger Hunger und Unterernährung,
- nimmt Kinderarbeit ab,
- steigt die Lebenserwartung,
- sinken Kindersterblichkeit und Totgeburten,
- nimmt das Sterben durch organisierte politische Gewalt (Krieg) ab,
- ist die Anzahl der Atomwaffen in den zurückliegenden dreißig Jahren deutlich reduziert worden,
- wandeln sich immer mehr Staaten von Autokratien zu Demokratien,
- besuchen immer mehr Kinder länger eine Schule.

Auch diese Informationen sind nicht das ganze Bild, aber sie zeigen eine öffentlich sehr viel weniger wahrgenommene Sicht auf unserer Welt und können so ein Anlass zu Dankbarkeit sein. Und es gibt weiterhin viel zu tun. ❖



Anzeige

Bereits kurz nach Ende der Vorträge und Workshops können Sie die Mitschnitte am Stand von AVRecord auf dem Kongress erwerben. Aufzeichnungen der Kongresse 2010 bis 2013 finden Sie unter: www.avrecord.de

Das Bildungssystem, Spiegel einer Welt im Umbruch

Von einem freudigen, erfüllten Leben ist in den westlichen Bildungssystemen nicht mehr viel übrig, fast überall geht es für alle Beteiligten eher ums Überleben, trotz endlos vieler Reformen. Wie konnte es dazu kommen?

Teilwahrheiten ohne Integration

Könnte es sein, dass es gar nicht möglich ist entspannt zu leben in einem System, indem in den verschiedenen Bereichen und unter den Beteiligten schwerpunktmäßig ganz unterschiedliche Weltwahrnehmungen vorherrschen, jeder auf seinem Recht und seiner Wahrheit beharrt und einfach zu wenige Menschen im Stande sind über den eigenen Tellerrand zu blicken und Teilwahrheiten zu einem größeren Ganzen zusammenzufügen?

Das Lehrerkollegium in der luxemburgischen Grundschule ist demokratisch organisiert, die Klassenführung konventionell-hierarchisch, die Inhalte sind wissenschaftlich und leistungsorientiert. Das Lehrpersonal selbst ist bunt gemischt von konformistisch über rational-leistungsorientiert bis hin zu beziehungsorientiert und inspiriert von den großen Reformpädagogen. Die verschiedenen Lern- und Denktypen von Grundschulern und Schülerinnen und deren Psychogramme (als ein Bild der Entwicklung ihrer unterschiedlichen Kompetenzen) werden nur sehr unzureichend erfasst und an Curricula und Rahmenbedingungen, die denen dann gerecht werden könnten, fehlt es fast ganz in Schulen, die immer noch aus Gebäuden mit langen geraden Fluren bestehen, und Klassenräumen, in denen gerade genug Platz ist, um genügend Bänke für alle Schüler hineinzustellen.

In den Familien umfasst die kulturelle und soziale Spannweite das ganze menschliche Spektrum. Im Lehrerstudium liegt der Akzent auf den Inhalten. Kognitive Leistungen bestimmen über die Zulassung zum Studium, die Persönlichkeitsreife oder das Potenzial mit Menschen umzugehen wird de facto als zweitrangig erachtet.

Wie viel Chaos braucht es noch?

So weit ein kurzer Überblick. Beim Versuch diesen Knoten zu entwirren und nachhaltige Lösungen zu finden, haben sich schon viele begeisterte Pädagogen und Pädagoginnen die Zähne ausgebissen. Und die großen Reformpädagogen mit starkem Charisma konnten wohl günstigere Bildungs- oder Schulsysteme ins Leben rufen, aber ihr Einfluss hat sich

nirgendwo flächendeckend durchgesetzt. Ist die Situation in vielen anderen Hauptlebensbereichen nicht ähnlich? Wie viel weiteres Chaos braucht es bis genügend Energie da ist, damit eine grundlegende Neuorganisation unserer kulturellen und sozialen Systeme möglich wird, damit das Neue, das im Untergrund längst gut vorbereitet ist, die Massen erreicht?

Es gab eine **vorpädagogische** Zeit in der die Welt ohne „Bildungssystem“ ausgekommen ist. Die Kinder wurden geboren, wurden physisch versorgt, lebten erst in der körperlichen Nähe der Mutter, dann in der Geborgenheit des Stammes indem sie überall mitliefen und sozusagen von selbst in die Gepflogenheiten und in das fürs Überleben benötigte Wissen hineinwuchsen.

Transpädagogik

Als die Welt komplexer wurde und unterschiedliche Lebens-, Wirk- und Arbeitsbereiche sich ausdifferenzierten, als die Schrift erfunden wurde, konnte irgendwann nicht mehr jeder alles machen und wissen. Unterschiedliche Berufe entstanden und für das Erlernen der Kulturtechniken wurden Schulen erfunden. So kam die Zeit, in der Bildung mit „in die Schule gehen“ gleichgesetzt wurde, die **Pädagogik** war geboren. Seither haben die pädagogischen Inhalte und Methoden sich stark entwickelt. Es hat Blütezeiten gegeben, in denen Schulen und Universitäten maßgeblich zur Entwicklung des Menschen, zu lebensfördernder Handlungsfähigkeit, zu gemeinwohlorientierten kulturellen Werten und lösungsorientierter organisierter Gesellschaft beigetragen haben. Heute jedoch scheint das nicht mehr der Fall zu sein. Kinder sind unglücklich, Lehrer im Burnout, Eltern total verunsichert. Für mich stellt sich die Frage, ob die Zeiten reif sind für den Sprung in **transpädagogische** Bildungssysteme. Um der in rasender Geschwindigkeit zunehmenden Heterogenität in der Gesellschaft gerecht zu werden, braucht es Bildungssysteme, die erfassen, dass all das, was im Laufe der Menschheitsgeschichte an Erfahrungen und Erkenntnissen angesammelt wurde über Entwicklung und Lernen, auch weiterhin gebraucht wird für Kinder und Erwachsene, dass es dafür aber flexiblere Bildungskulturen und -strukturen braucht. Der Mensch ist bis zu seinem Tod bildungs- und lernfähig und erfolgreich vollzogene Lernprozesse führen zu Erfüllung und Zufriedenheit. Aber dieses Lernen braucht je nach Alter, Potenzial, Typ, Kultur und sozialer Situation unterschiedliche Bedingungen, Zustände und Methoden. Es gibt Zeiten und Räume in denen der Mensch genährt werden will – im

**Lernen braucht je
nach Alter, Potenzial,
Typ, Kultur und
sozialer Situation –
unterschiedliche
Bedingungen, Zustände
und Methoden.**



konkreten und übertragenen Sinn – ohne dass es zu Überfütterung kommt. Ich denke da an Einiges vom Abiturwissen, das oft schneller wieder losgelassen wird, als es mit überflüssigen Pfunden möglich ist.

- Kinder, aber auch Erwachsene, um Neues zu lernen, eine behütete, vorbereitete Umgebung brauchen, ohne dass diese einengend wäre.
- Spielen, Selbstorganisation, eigenes Experimentieren und Erkunden von neuen Lernbereichen gewährt wird, ohne dass es zu Vernachlässigung kommen muss. Erwachsene nehmen sich ganz selbstverständlich das Recht selbst zu bestimmen, wann, was und ob sie sich weiterbilden wollen.
- gefördert und gefordert wird, wie es die Natur mit uns allen Menschen seit jeher tut. Die Gefahr, dass und ab wann es dabei zu sinnentleertem Lernen kommt, ist zum Thema Nummer eins im gegenwärtigen Schulsystem geworden. Auf der anderen Seite hat manch eine alternative Schulinitiative das Kind mit dem Bade ausgeschüttet und musste irgendwann wieder zurückrudern, weil absolute Freiwilligkeit auf Dauer jeden überfordert, sowohl Erwachsene als auch Kinder.
- verständnisvoll begleitet und empathisch unterstützt wird, damit Lernmotivation und Interesse an dem was Menschen brauchen, um ein gutes Leben zu führen, von innen heraus entstehen kann. Und das heißt nicht Verständnis für alles zu haben, sondern ein prozessorientiertes Heranführen an die großen Werte, die ein Zusammenleben mit allem Leben auf dieser Erde gewährleistet.
- Achtsamkeit und Präsenz kultiviert werden, um die Wahrnehmung unserer Verbundenheit zu stärken, damit ein bewusster Umgang mit kollektiver Intelligenz erlernt werden kann und sowohl Kinder wie Erwachsene in Eintracht nebeneinander und miteinander aufwachsen und aufwachen können.

Um den Überblick zu behalten, wenn es darum geht Kindern entwicklungs- und typgerechte Bedingungen zu verschaffen, damit sie ihre Potenziale entfalten können, braucht es definitiv

mehr als modernes pädagogisches Fachwissen, Schulpflicht oder getaktete Unterrichtseinheiten, die niemandes innerem Rhythmus und Lernzustand entsprechen. Wird es irgendwann möglich sein Rahmen und Werte so zu halten, dass der Bildungsimpuls eines jeden sich dahingehend entwickelt, dass Forderungen und Anregungen von Außen mit eigenen inneren Bestrebungen in ein Gleichgewicht kommen und dass durch eine adäquate, flexible Nutzung aller vorheriger Bildungssysteme Bildung und Bewusstseinsentwicklung zum Wohle aller optimiert werden kann?



Mein persönlicher Bildungsweg in dieser westlichen Gesellschaft

Aufgewachsen bin ich in einer gut bürgerlichen Familie in der von Anfang an klar war, dass jedes der sechs Kinder in seinen spezifischen Lernfähigkeiten unterstützt werden sollte, damit es zu einem Beruf und einem Leben findet, das zu ihm passt. Gute Noten wurden belohnt, schlechte aber niemals bestraft. Die Mutter war immer bereit zu unterstützen. Wie habe ich das erlebt? Wenn ich an meine Zeit als Schülerin und Studentin in den Jahren zwischen 1959 und 1976 zurückdenke, so fällt mir als einziges Wort „nebelige Selbstverständlichkeit“ ein. Im Außen war alles

irgendwie selbstverständlich, aber im Innen gab es etwas Unbestimmbares, Fragendes, eine Ahnung von überwältigenden Dimensionen, für die ich keine Worte fand und keinerlei Wegweiser für den Umgang. Ich musste erwachsen werden, um zu erkennen, dass es Lernbereiche gibt, in denen ich wissbegierig bin, die weder vom Schulsystem noch von der gelebten religiösen Praxis meiner Eltern abgedeckt wurden. Es brauchte viele weitere Jahre, um Bildungssysteme zu entdecken, in denen nicht nur die konventionellen und rationalen Lernfelder bedient werden. Psychische und spirituelle Entwicklungsbestrebungen waren dann nicht mehr aus meinem Leben wegzudenken. Sie gaben mir inneren Halt und halfen mir bei der Sinnfindung, während sich mein äußeres Leben in den sicheren Bahnen und gemäß den Werten der luxemburgischen Gesellschaft entfaltete.

Mein Weg als Lehrerin im luxemburgischen Schulsystem

Wie erging es mir in diesem System? Konnte ich meinen Klassenraum als Lebensraum erleben für mich und meine Schüler und Schülerinnen? Konnte ich uns Raum schaffen für Authentizität und Potenzialentfaltung?

Ich habe in **Luxemburg** Mitte der 70 Jahre als Grundschullehrerin angefangen und bin seit einem Jahr pensioniert. Luxemburgs Schulsystem ist ein bisschen anders als das unserer deutschen, belgischen oder französischen Nachbarn. Schulpflicht ist ab vier, damit die vierundvierzig Prozent Kinder mit Migrationshintergrund frühzeitig luxemburgisch lernen. In allen Gemeinden gibt es seit den 70-er Jahren flächendeckend

Spielschulklassen für die Kinder von vier bis sechs Jahren. Zusammen mit den darauf folgenden 6 Primärschuljahren unterstanden diese Grundschulklassen bis 2009 pädagogisch dem Unterrichtsministerium und wurden von den Kommunen verwaltet. Die Schüler werden also erst mit zwölf der Hauptschule, dem technischen Lyzeum oder dem Gymnasium zugeteilt. Es gab keine Schuldirektoren und der Zuständigkeitsbereich der Schulinspektion war so groß, dass es keine ernstzunehmende pädagogische Unterstützung, Kontrolle oder Supervision für den einzelnen Lehrer gab. Ich habe diese Umstände als großen Freiraum erlebt für die Art und Weise wie ich die Vorgaben des Lehrplanes umsetzen durfte. Mit zunehmender Bürokratie

und Informationsschwall haben sich in den größeren Gemeinden Lehrerkomitees gebildet. Das hat dazu geführt, dass 2009 mit einem neuen Schulgesetz die Leitung der Grundschulen einem vom Lehrerkollegium gewählten Komitee mit Präsident übergeben wurde. Die konkreten Schulentwicklungspläne müssen zwar vom Bildungsministerium genehmigt, dürfen inhaltlich jedoch von diesem Komitee in Abstimmung mit dem gesamten Kollegium vorgeschlagen und organisiert werden. Auch diese Entwicklung habe ich als von großem Vorteil erlebt, denn mit ein bisschen Geschick konnte und kann man in Luxemburg einiges an eigenen Initiativen einbringen. Es bestand weitgehend die Möglichkeit die ei-

ICH	Individuelles Inneres Subjektives Erleben & Potenziale	Individuelles Äußeres Objektiv Messbares	ES
Innere Welten (Kognition, Affektivität, Spiritualität) von Kindern, LehrerInnen und Eltern		Fertigkeiten, Kompetenzen und Verhalten von SchülerInnen, LehrerInnen und Eltern	
Schule der Zukunft nächstmöglicher Schritt			
Werte, Lern- und Lehrkultur von SchülerInnen, LehrerInnen und Familien		Familienstrukturen, Schulsystem (Organisation der Lernsituation, Lehrplan, etc.)	
WIR	Gemeinsames Inneres Kultur & Werte, Weltsicht	Gemeinsames Äußeres Soziale Systeme & Umweltstrukturen	SIE



gene Klasse mit dem eigenen persönlichen pädagogischen Stil zu führen. So konnte ich 2006 als Vertreterin des ersten Zyklus Teamteaching vorschlagen und die Einführung wurde uns genehmigt. Ich war begeistert, hatte das Glück mit zwei wunderbaren jungen Kolleginnen zusammen zu arbeiten und das Gefühl nochmals ganz neu anzufangen. Von den räumlichen und materiellen Bedingungen her gut ausgestattet, konnten wir uns so organisieren, dass es leichter wurde mit Diversität und Problemsituationen umzugehen. Trotz dieser methodischen und organisatorischen Änderung hatte ich nach sieben Jahren wieder eindeutig den Eindruck, dass das bei weitem nicht reicht an Innovation, um den Kindern gerecht zu werden, und es war erleichternd für mich, dass ich mich verabschieden und an die nächste Generation abgeben durfte.

Es hat so viele Umbruchszeiten gegeben in den 38 Jahren meiner Berufstätigkeit und die Zeiten vor einer Innovation sind immer sehr anstrengend gewesen. Nach den ersten zehn Jahren allein in einer kleinen Dorfschule war ich an meine Grenzen gestoßen im Umgang mit Problemkindern. Ich habe gekündigt und fand eine Stelle in der heilpädagogischen Frühförderung. Dort blieb ich fünf Jahre, um dann doch zurück ins Schulwesen, in eine größere Schulgemeinschaft zu gehen, jetzt deutlich besser gerüstet für die Zusammenarbeit mit den Eltern, für die Einschätzung unterschiedlicher Entwicklungsbedürfnisse und mit der Fähigkeit auch kleinste oder ganz individuelle Lernfortschritte zu erkennen und wertzuschätzen. Darüber hatte ich wenig bis gar nichts im Studium gelernt. Herausfordernd und bereichernd sind auch die vielen Praktikantinnen gewesen, die ich im Laufe der Jahre betreuen konnte.

Ohne meine vielen persönlichen Weiterbildungen in psychischen und spirituellen Bereichen und dem Rückhalt den ich in einer kleinen, transpersonal orientierten, unabhängigen Gemeinschaft gefunden hatte, wäre ich sicherlich öfters ins Schlenkern gekommen. Austausch über Bildung und Bewusstsein fand ich auch in einer Arbeitsgruppe in der Inner Science Academy von Thomas Hübl, innerhalb derer ich mich auch intensiv mit integralen Pädagogikkonzepten auseinandergesetzt habe.

Schule der Zukunft

Zum Abschluss mag ich eine Möglichkeit anführen, wie man sich an Visionen für eine Schule der Zukunft herantasten kann. Im Rahmen einer von mir und Karu Williams moderierten systemischen Strukturaufstellung, 2011 im Bildungszelt auf dem Celebrate Life Festival von Thomas Hübl, in der Schüler-, Lehrer- und Elternvertreter in den vier Grundperspektiven (subjektives Erleben und Potenziale, äußeres Verhalten und Kompetenzen, Kultur und Werte, Schulsystem und Familienstrukturen)

aufgestellt wurden, zeigten sich ein paar klare Erfordernisse für die nächsten Schritte der Entwicklung des Bildungssystems. Die Verbesserung von Eltern- und Lehrerbeziehung wurde als prioritär erkannt, weil es den Lehrern in allen Positionen schlecht ging und die Eltern nur ihre Kinder, nicht aber die Wichtigkeit eines gemeinsamen Funktionierens als menschliches System Eltern-Lehrer-Schüler erkannten. Die Schülervertreter zeigten sich in jeder Position kraftvoll und auf neue Visionen ausgerichtet. Das verweist auf die Wichtigkeit, Lernende mit ihrem ganzen Seelenpotenzial und ihren Kompetenzen, der Kraft und Kongruenz ihrer Energien zu erkennen, wertzuschätzen und Bedingungen zu schaffen, in denen sie diese ins Leben bringen können. Der integrale Ansatz bietet viele weitere Möglichkeiten, schon bestehende Konzepte und Praktiken zu einem sinnvollen größeren Ganzen zusammenzuführen. ❖

Anzeige



Trigon | ACADEMY

Entwicklungsberatung





Trigon ist ein europaweit tätiges Beratungsunternehmen für Organisations- und marktwirksame Unternehmensentwicklung, Personalentwicklung und Qualifizierung, Coaching, Konfliktmanagement und Mediation mit Büros in Graz, Klagenfurt, Lenzburg (CH), München und Wien.

Ressourcenorientierte Selbst-Entwicklung
Trude Kalcher, Oliver Martin

30.08.2015 – 02.09.2015 | 5 Module à 3,5 Tage | CH, Raum Baden

Termine für **Orientierungsgespräche** zu dem Lehrgang und weitere Ausbildungsangebote finden Sie auf unserer Website www.trigon.at.

<p>CAS Organisationsentwicklung in Kooperation mit FHNW Basel</p> <p>CH, Basel 15.09.2015 – 01.07.2016 CH, Basel 12.01.2016 – 11.11.2016</p>	<p>Integrale Organisationsentwicklung Michael Habecker, Hannes Piber</p> <p>D, (Raum Köln) Termin 2016 in Planung</p>
<p>Interkulturelle Organisationsentwicklung</p> <p>A, Bregenz 22.10.2015 – 24.10.2015 und 2 weitere Module à 3 Tage</p>	<p>Systemische Unternehmensberatung und -entwicklung in Kooperation mit Metaforum Sommercamp 2015</p> <p>I, Abano 26.07. – 08.08.2015</p>

Information & Anmeldung:
www.trigon.at | graz-lenzburg@trigon.at | +43 (316) 403251



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

Chefredakteur: Michael Habecker

Korrektorat: Jörg Perband

Design & Layout: Uwe Schramm

Werbeleitung: Mike Kauschke
069-401 54 527
0177-57 83 241
mike.kauschke@evolve-magazin.de

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

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

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

Geschäftsstelle:
Integrales Forum e.V.
Raymond Fismer
Lüdemannweg 30
28865 Lilienthal
gs@integralesforum.org

Kontoverbindung:
INTEGRALES FORUM e.V.
GLS Gemeinschaftsbank eG
IBAN: DE90430609674018715600
BIC: GENODEM1GLS

Spenden und Mitgliedsbeiträge
sind steuerabzugsfähig.

Bezugsmöglichkeiten bisheriger Ausgaben:

Über: michael.habecker@integralesforum.org
oder unter www.integralesforum.org

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

IP-Abo: 20,- EUR pro Jahr
(drei Ausgaben) Einzelheftpreis: 8,00 EUR
NEU! Medien-Abo: 50,- EUR pro Jahr
Abo Österreich und Schweiz: 24,- EUR
E-Mail: michael.habecker@integralesforum.org

Anzeigen / Inserate:

Kontakt: Mike Kauschke
anzeigen@integralesforum.org

PREISLISTE: integrale perspektiven

Umschlagseiten (Farbe 4C)

Rückseite (im Anschnitt)	449,- EUR
Innenseite (im Anschnitt)	349,- EUR

Innenteil (Schwarz/Weiss 1C)

Ganze Seite (im Anschnitt)	219,- EUR
Ganze Seite (im Satzspiegel)	219,- EUR
Halbe Seite (hoch oder quer)	119,- EUR
Drittel Seite (hoch oder quer)	89,- EUR
Viertel Seite (hoch oder quer)	65,- 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

Wenn Sie Interesse an Online-Schaltungen für
Anzeigen auf unserer Startseite und auf dem Portal
„Integrales Leben“ haben, kontaktieren Sie uns.
Die aktuellen Preise können Sie unserer Webseite
entnehmen: www.integralesforum.org

VORSCHAU

Für die weiteren Ausgaben sind
folgende Schwerpunkte geplant:

integrale perspektiven *32 (Oktober 2015)

Komplexität und Leichtigkeit

Anzeigenschluss: 10. September 2015

integrale perspektiven *33 (Februar 2016)

Aufwachen - Aufwachsen - Aufräumen

Anzeigenschluss: 10. Januar 2016

Wollen Sie als Sponsor zu den integralen perspektiven beitragen?

Die ip ist ein deutschsprachiges Printmedium
für integral informierte Inhalte in Theorie
und Praxis. Die AutorInnen der i*p arbeiten
ehrenamtlich, und zur Deckung unserer Druck-
und Vertriebskosten freuen wir uns über Ihre
finanzielle Unterstützung.

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

Anmerkungen der Redaktion:

Die Beiträge geben die persönliche Ansicht
der AutorInnen und Autoren wieder. Auf der
Facebookseite des Integralen Forums e.V.
besteht die Möglichkeit darüber zu diskutieren.
Die Redaktion der i*p dankt allen Inserenten,
stimmt jedoch nicht notwendigerweise mit den
Inhalten der Anzeigen überein.

Quellenhinweise:

Titelbild + Bilder auf den Seiten 2-3,11,15,33:
© Uwe Schramm;
Seite 2: © Brigitte Nastansky,
Seiten 21,22-25,30-32: © Ines Seidel;
Seiten 34-35: © thinkstock 455606417;
Fotos auf den Inhaltsseiten von Autorinnen und
Autoren oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
des Vorstands, der Redaktion und Mitgliedern
des Integralen Forums.

10. Herbstakademie Frankfurt



DEM LEBEN ZUGEWANDT: Das spirituelle Potenzial der westlichen Welt

Werte wie Freiheit und Verantwortlichkeit, Vernunft, Demokratie und Menschenrechte sind universell gültige Errungenschaften der Moderne, die sich im Zuge der Aufklärung vor allem in der westlichen Welt verbreitet haben. Gleichzeitig fehlt der westlichen Zivilisation der Blick auf ihre eigene spirituelle Tiefe: Was sich oft nur als Eroberung und Nutzbarmachung der sinnlichen Welt zeigt, trägt in sich auch die Kraft einer erkennenden Einheit mit den Dingen und einer kreativen Liebe für diese Welt, um sie menschlich zu gestalten.

mit Sonja Student, Dr. Thomas Steininger, Dr. Jens Heisterkamp, Dr. Nadja Rosmann, Amir A. Nasr, Dr. Roland Benedikter, Prof. Dr. Jost Schieren, Adrian Wagner, Eva van Ooij, Sebastian Gronbach, Fedelma Schenk, Dorothea Walter, Mike Kauschke



Schwerpunktthema in der Ausgabe 5 – 6/2015:

Weibliche Spiritualität

Fünftausend Jahre der Kriege, viele davon für ein fiktives Jenseits, und kein Frieden in Sicht. Jetzt sind die Frauen dran, Diesseits und Jenseits, Utopie und Realität zusammenzubringen und der Zerstörung von Natur und Mitmenschlichkeit Einhalt zu gebieten. Immer mehr von ihnen tun dies nicht mehr mit den Methoden der Männer, sondern mit Einsicht, Respektierung der Gefühle und Solidarität unter den Frauen. Einige dieser Pioniere stellen wir (oder stellen sich) in diesem Heft vor: Chên Không, Vivian Dittmar, Christina Kessler, Annette Kaiser, Chameli Ardagh.

Themenvorschau:

- 7 – 8/15 Ankommen im richtigen Leben
- 9 – 10/15 Wie Sprache Welten erschafft
- 11 – 12/15 Jetzt mal im Ernst: Sind wir komisch?



Connection Spirit ist eine Zeitschrift für Lebenskunst, Weisheit, Humor und ein integrales Verständnis des menschlichen Lebens. Sie erscheint alle zwei Monate mit einem starken Schwerpunkt. Gegründet 1985, ist *Connection Spirit* nun die älteste transkonfessionelle spirituelle Zeitschrift auf Deutsch. Mit Beiträgen zu Spiritualität, Liebe, Bewusstsein steht sie für religiöse Toleranz, Humor und ein ganzheitliches Verständnis von Mensch und Natur. Fachmagazine über Tantra und Schamanismus ergänzen das Angebot des Verlages.

Erscheint 6x im Jahr

jeweils mit 84 Seiten

Im Abo 47 €*

(ermäßigt, nach Selbsteinschätzung: 35 €)

Einzelheft 9 €

Abo-Bestellung online: www.connection.de/index.php/abo

Jetzt auch im PDF-Format

shop.connection.de



* im europäischen Ausland: 52 €