



# integral informiert

Online-Journal der Integralen Bibliothek  
für die integrale Lerngemeinschaft

## Inhalt:

### Michael Habecker: Integrales Coaching

Die Ausgabe 1/2009 des JITP und Integral Coaching Canada (ICC)  
Coaching als ein gesellschaftliches Ereignis und ein Markt  
Coaching und der integrale Ansatz  
Das Schauen AUF den Klienten und das Schauen ALS Klient  
Transformierende Konversation  
– die vier Konversationen des Integralen Coaching  
Integrale Perspektiven auf Coaching  
Ausblick

### Selbst-Test:

Aus welchem der vier Quadranten heraus orientiere ich mich  
vorrangig und instinktiv?

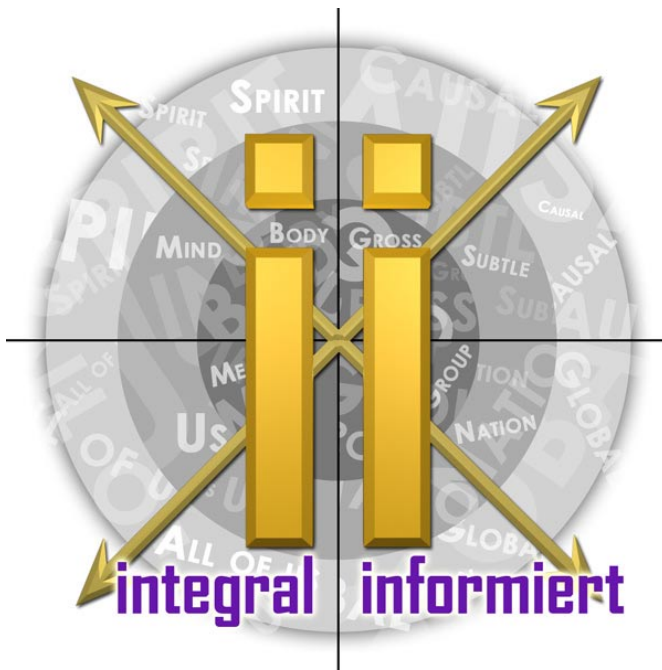
### Rolf Lutterbeck:

Eine Plauderei über integrales Coaching

### Michael Habecker:

Personalentwicklung (PE) und Organisationsentwicklung (OE) - integral  
Zur Kritik von Steve McIntosh an Ken Wilber

Nr. 20  
Sept./  
Oktober  
2009  
ebook



## Intention:

Das Online Journal der „Integralen Bibliothek“ hat die Absicht, über Neuigkeiten und aktuelle Entwicklungen der Arbeit Ken Wilbers und des Integralen Institutes (I-I) deutschsprachig zu berichten. Die Kenntnis der aktuellen Entwicklungen ist die Grundvoraussetzung für ein Verständnis und - daraus folgend - für Anwendungen, Diskussionen und Kritik an dieser Arbeit. Ken Wilber und das I-I sind über unsere Aktivitäten informiert, wir weisen jedoch darauf hin, dass dieses Journal kein vom I-I „autorisiertes“ Journal ist.

Wir weisen außerdem darauf hin, dass die Inhalte dieses Journals nur zum persönlichen Gebrauch bestimmt sind.

## Impressum:

- Herausgeber:** [www.integrale-bibliothek.info](http://www.integrale-bibliothek.info)  
in Kooperation mit der Integralen Initiative Frankfurt e. V. (IIF)
- Verantwortlich:** Jürgen Schröter, D-48329 Havixbeck, Gennericher Str. 29
- ISBN :** 978-3-933052-29-2
- Erscheinen:** 6x jährlich (etwa 50 Seiten)
- Bezug:** über Online-Abo, Bestellungen über [www.integrale-bibliothek.info](http://www.integrale-bibliothek.info)  
oder über +49(0) 2507 982361 (Fax)
- Preis:** Abo: 40,- € jährlich. Für Mitglieder und Fördermitglieder der IIF ist der Bezug kostenlos. Der Fördermitgliedsbeitrag der IIF beträgt 100,- € im Jahr, für Studenten und Arbeitslose die Hälfte. Außer dem Online-Abo erhalten IIF-Fördermitglieder Preisvergünstigungen bei allen Seminaren und Akademien. Mehr darüber unter: [www.ii-frankfurt.de](http://www.ii-frankfurt.de)
- Einzelpreis:** 8,- € als E-Book / 15,- € im Ausdruck (inkl. E-Book)
- Die Redaktion:** Michael Habecker -mh- ([mh@integrale-bibliothek.info](mailto:mh@integrale-bibliothek.info))  
-red - Rolf Lutterbeck -rl- ([info@RolfLutterbeck.de](mailto:info@RolfLutterbeck.de))  
Jürgen Schröter -hjs- ([hjs@integrale-bibliothek.info](mailto:hjs@integrale-bibliothek.info))  
Sonja Student -st- ([sonja.student@ii-frankfurt.de](mailto:sonja.student@ii-frankfurt.de))
- Übersetzung:** Michael Habecker
- Lektorat:** Sonja Student
- Layout:** Arne & Jürgen Schröter
- Email:** [journal@integrale-bibliothek.info](mailto:journal@integrale-bibliothek.info)



## Inhalt:

Einleitung der Redaktion \_\_ 5

## Michael Habecker: Integrales Coaching

- Die Ausgabe 1/2009 des JITP und Integral Coaching Canada (ICC) \_\_ 7
- Coaching als ein gesellschaftliches Ereignis und ein Markt \_\_ 8
- Coaching und der integrale Ansatz \_\_ 8
- Integrales Coaching in der Praxis \_\_ 9
  - Das Quadrantenmodell \_\_ 10
  - Das Modul der Entwicklungslinien \_\_ 13
  - Typologische Module \_\_ 19
  - Das Modul der Bewusstseinszustände \_\_ 20
  - Zusammenfassung \_\_ 21
- Das Schauen AUF den Klienten und das Schauen ALS Klient \_\_ 22
  - AUF den Klienten schauen 1: Allgemein \_\_ 23
  - AUF den Klienten schauen 2: Kompetenzen \_\_ 23
  - AUF den Klienten schauen 3: Quadrantische Orientierung \_\_ 24
  - ALS der Klient schauen \_\_ 25
- Transformierende Konversation – die vier Konversationen des Integralen Coaching \_\_ 32
  - Das aufnehmende Gespräch \_\_ 32
  - Das anbietende Gespräch \_\_ 33
  - Das Gespräch zu den Entwicklungszyklen \_\_ 34
  - Das abschließende Gespräch \_\_ 35
- Integrale Perspektiven auf Coaching \_\_ 36
- Ausblick \_\_ 40

## Selbst-Test:

Aus welchem der vier Quadranten heraus orientiere ich mich vorrangig und instinktiv? \_\_ 43

## Rolf Lutterbeck:

Eine Plauderei über integrales Coaching \_\_ 49

## Michael Habecker:

Personalentwicklung (PE) und Organisationsentwicklung (OE) - integral \_\_ 59  
Zur Kritik von Steve McIntosh an Ken Wilber \_\_ 67

## Online bestellen bei:

fischerverlage.de

Ken Wilber

SUCHE

&gt; ZUR PROFISUCHE



Preis € (D) 16,90  
Preis SFR 30,60 (UVP)  
544 Seiten, Broschur  
ISBN 978-3-596-15217-9

**Inhalt:**

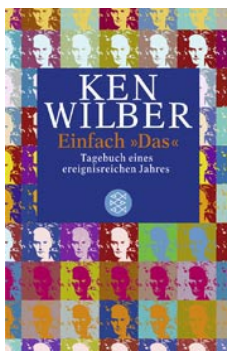
Wie steht es um die Tragfähigkeit der Werte unserer zersplitterten Kultur? Kann es zwischen den vielfältigen Strömungen einen Konsens geben? Der kreativste Denker der Postmoderne zeigt in diesem Buch, dass die Kategorien des »Wahren, Schönen, Guten« immer noch für unser Streben nach Ganzheit gültig sind.



Preis € (D) 11,95  
Preis SFR 22,00 (UVP)  
432 Seiten, Broschur  
ISBN 978-3-596-13397-0

**Inhalt**

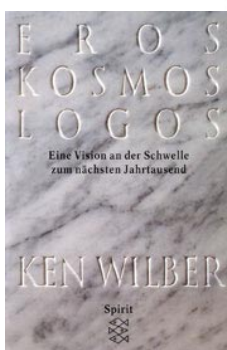
In seinen früheren Büchern hat Ken Wilber die gesamte Geistes- und Wissenschaftsgeschichte aufgearbeitet und in neue Zusammenhänge gestellt. Allgemeinverständlich und in lockerer Gesprächsform präsentiert er hier eine Standortbestimmung des modernen Menschen, die eine überschaubare Ordnung in die Fülle des Wissens über das Woher und Wohin des Menschen bringt.



Preis € (D) 19,95  
Preis SFR 35,50 (UVP)  
480 Seiten, Broschur  
ISBN 978-3-596-15072-4

**Inhalt**

Wilbers Tagebuch gibt Antworten auf die Frage: Wie lebt ein Mensch, den viele für den „Einstein der Bewusstseinsforschung“ halten, der sowohl in der Welt der Ideen aller großen Disziplinen von Geistes- und Naturwissenschaften als auch in der westlichen und östlichen Mystik zu Hause ist? Wilber, der lange Jahre jegliche Öffentlichkeit gescheut hat, präsentiert sich in seinen privaten Eintragungen als ein spiritueller, vielseitiger, lebenslustiger Intellektueller, der in regem Austausch mit der geistigen Avantgarde Amerikas steht. Und so ist diese „andere Seite“ ein Einstieg in jene Welt des Geistes, in der Wilbers Denken und Leben sich entfaltet.



Preis € (D) 17,90  
Preis SFR 32,20 (UVP)  
896 Seiten, Broschur  
ISBN 978-3-596-14974-2

**Inhalt**

»Mit Leidenschaft hat Wilber die Grenzflächen, die oft unsichtbaren Überschneidungen von Denken, Wissen, Intuition und Mystik begangen, stets auf der Suche nach einer tieferen Ordnung zwischen Eros, Kosmos und Logos.« Hans-Jürgen Heinrichs



Preis € (D) 8,95  
Preis SFR 16,80 (UVP)  
448 Seiten, Broschur  
ISBN 978-3-596-18067-7

**Inhalt**

Kaum einer hätte vielleicht dem Theoretiker Ken Wilber solch ein emotionales und lebensnahes Werk zugetraut. Er erzählt die bewegende Geschichte einer großen Liebe und liefert zugleich ein einzigartiges Dokument über den mutigen Umgang mit dem Sterben. Das Buch kombiniert Treyas Tagebücher mit Kens Darstellung der inneren Erfahrung ihrer gemeinsamen Zeit der Prüfung und des Leidens. Treyas Bericht über den Verlauf ihrer Krankheit zieht den Leser in ein Drama hinein, dessen Wechselfälle so unerwartet sind, dass kein Romanschriftsteller wagen würde, sie zu erfinden. Kens Kommentar stellt eine Reflexion schulmedizinischer und alternativer Krebstherapien dar und führt den Leser nebenbei in die großen Weisheitstraditionen der Menschheit ein.

# Einleitung der Redaktion

In der 20. Ausgabe unseres OnlineJournals „integral informiert“ geht es um das **Thema des integralen Coaching und die Anwendung des Integralen im Business** allgemein.

Den Anfang macht ein Beitrag von **Michael Habecker** mit einer **Zusammenfassung der Frühjahrsausgabe 2009 des Journal of Integral Theory and Practice (JITP)** mit Beiträgen zum Thema von **Integral Coaching Canada (ICC)**.



Wir empfehlen hier ausdrücklich diese Nummer auch im Original zu studieren - und überhaupt: den Bezug unseres „Schwesterorgans“.

Daran anschließend folgt ein Text und Test aus **Integral Life**, der dabei helfen kann herauszufinden, aus welchem Quadranten und welcher Hauptperspektive man selbst oder jemand anderes sich vorrangig orientiert und dem Leben zuwendet.

In gewissem Sinne schließt sich dieser Test an das Hauptthema der letzten Nummer an (Nr. 19): „Entwicklungs-Verständnis entwickeln“. Er ermuntert zur Selbst-Reflexion der eigenen „Hauptperspektive“ und mögliche Verzerrungen der Wahrnehmung.

Im Beitrag **„Eine Plauderei über integrales Coaching“** kommentiert der Coach und DIA-Referent **Rolf Lutterbeck** das integrale Coaching des ICC in didaktisch hervorragender Weise und bringt Erläuterungen und Beispiele aus seiner eigenen Coachingpraxis.

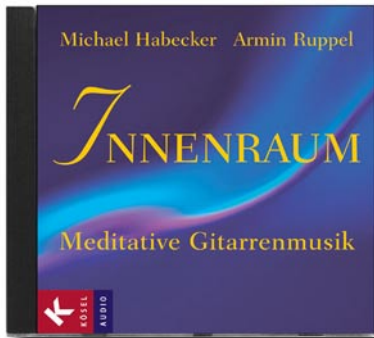
**Integrale Impulse zur Personal- und Organisationsentwicklung** werden dann im Beitrag „Personal- und Organisations-Entwicklung – integral“ von **Michael Habecker** aufgeführt. Hier wird dem bekannten „Psychogramm“ aus der Persönlichkeitsentwicklung ein „Soziogramm“ der Organisationsentwicklung beiseite gestellt.

Abschließend beschäftigt sich **Michael Habecker** mit einer **Kritik von Steve McIntosh am Modell von Ken Wilber**. Das Buch von Steve McIntosh erscheint in Kürze auf Deutsch im Phänomen-Verlag.

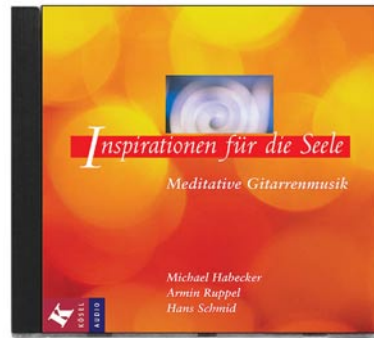
Ja und dann fällt uns auf, dass dies wohl die erste Nummer des OJ ist, die keine Übersetzung eines Textes von Ken Wilber enthält! Die Redaktion



**Meditative Gitarrenmusik von Michael Habecker und Armin Ruppel:**



**15,50 € / 31,80 SFR**  
[>> Weitere Infos bei Kösel](#)



**15,50 € / 31,80 SFR**  
[>> Weitere Infos bei Kösel](#)



**15,50 € / 31,80 SFR**  
[>> Weitere Infos bei Kösel](#)



**17,95 € / 36,60 SFR**  
[>> Weitere Infos bei Kösel](#)



**17,95 € / 36,60 SFR**  
[>> Weitere Infos bei Kösel](#)



**17,95 € / 36,60 SFR**  
[>> Weitere Infos bei Kösel](#)

# Michael Habecker: Integrales Coaching



**Im Verlaufe der Menschheitsgeschichte haben wir uns immer wieder Menschen ausgesucht, die uns in unserem Wachstum unterstützen und uns helfen uns zu verändern: Schamanen, Weise, Lehrer, spirituelle Führer, Experten, Berater, Therapeuten und Mentoren.**

Joanne Hunt

## Das Ausgabe 1/2009 des JITP und Integral Coaching Canada (ICC)

### JITP und ICC

In der Frühjahrsausgabe des *Journal of INTEGRAL THEORY and PRACTICE*<sup>1</sup> (JITP) geht es nur um ein Thema: Integrales Coaching. In sechs Beiträgen<sup>2</sup> erläutern Joanne Hunt, Laura Divine und Lisa F. Frost von Integral Coaching Canada (ICC) ihre Theorie und Praxis eines Coaching, welches die integrale Theorie und eine jahrzehntelange berufliche Praxis miteinander verbindet. Dies ist, vierzehn Jahre nachdem Ken Wilber die integrale Theorie erstmals in *Eros Kosmos Logos* vorstellte, ein weiteres praktisches Anwendungsbeispiel, dem in den kommenden Jahren noch viele weitere auf unterschiedlichen Gebieten folgen werden.

Robb Smith, der Geschäftsführer von Integral Life, stellt Integral Coaching, Joanne Hunt und Laura Divine vom ICC anlässlich der Veröffentlichung eines Telefondialoges mit Ken Wilber wie folgt vor:

„Coaching.“ Wir alle haben mittlerweile davon gehört. Eine Industrie mit 3 Milliarden Dollar Umsatz hat den Globus überschwemmt und wird mittlerweile auf praktisch alles angewendet. Vielen von uns erscheint dieser Begriff so verbreitet, dass er schon beinahe nichts mehr aussagt, mit so vielen unterschiedlichen Techniken, Ansätzen und Philosophien darüber, wie man sich verändert und entwickelt. Bemerkenswerterweise haben viele der Coachingansätze kein solides Modell menschlicher Entwicklung zugrunde liegen, als eine Sichtweise darüber wie Menschen sich in ihrem Bewusstsein entwickeln, und wie sie neue Fähigkeiten, Fertigkeiten und Perspektiven erlernen und in sich aufnehmen.

Als Integral Life sich entschloss, die Stärke der integralen Philosophie mit einem wahrhaft umfassenden und entwicklungsorientierten Coachingmodell zu verbinden, gingen wir eine Partnerschaft ein mit Joanne Hunt und Laura Divine von Integral Coaching Canada.“



### Coaching für alles

Neben Videomaterial und Interviews zum Thema auf Integral Life gibt es, als ein theoretisch-methodisch-wissenschaftliches Fundament, die erwähnte Frühjahrsausgabe des JITP, die als Auslöser für den folgenden Beitrag dient, und aus der die folgenden Zitate entnommen wurden.

## Coaching als ein gesellschaftliches Ereignis und ein Markt

Im Beitrag *Das Umfassen und Transzendieren unseres so-wie-wir-gegenwärtig-sind: Eine Einführung in das Integrale Coaching* gibt die Autorin Joanne Hunt einen Überblick über die Entwicklung des Coaching, von seinen Anfängen in den 80er Jahren des vorigen Jahrhunderts im Spitzensports, bis zu dem was wir heute erleben: Coachingangebote für fast alle Bereiche menschlichen Lebens und Seins. „Was sich jedoch bei den unterschiedlichen Coachingschulen und Ansätzen unterscheidet“, so Joanne, „sind die ihnen zugrundeliegenden Grundansichten über das, was Veränderung hervorruft.“ Diese Grundansichten lassen sich durch den integralen Rahmen untersuchen, mit dem Ergebnis einer „kosmischen Adresse“<sup>3</sup> eines jeden Coachingansatzes, aus dem heraus dieser Ansatz Coaching praktiziert. Dadurch können alle bestehenden Coachingansätze vergleichbar gemacht und einander gegenüber gestellt werden. Dies ist eine Arbeit zukünftiger integraler Forschung: Welche der Hauptperspektiven werden gesehen und berücksichtigt, welche Entwicklungslinien erkannt und unterstützt, welche typologische Orientierung liegt zugrunde, welche Zustandsaspekte finden Berücksichtigung?<sup>4</sup>

## Coaching und der integrale Ansatz

### Coaching und der integrale Ansatz

Der integrale Ansatz, als ein weitgehend inhaltsleerer Rahmen, lässt sich auf viele unterschiedliche Aspekte des Coaching anwenden:

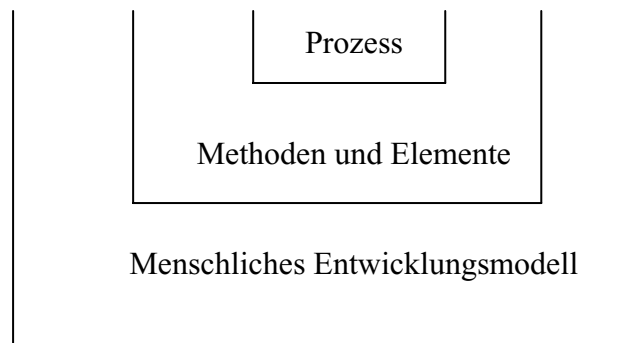
- auf den Coach selbst, als ein Mittel zu Selbsterkenntnis und Bewusstwerdung, mit der Frage nach der eigenen „AQAL Konstellation“<sup>5</sup>, einschließlich der perspektivischen Orientierung, des Entwicklungsprofils, der typologischen Orientierung, und dem Zugang zu den Zuständen des Lebens und Seins,
- auf den Klienten, mit der Frage nach dessen oder deren AQAL Konstellation, als dem Ausgangspunkt für Veränderungsprozesse,
- den Coachingansatz selbst, der sich daraufhin untersuchen lässt, welche Aspekte des Integralen er auf welche Weise berücksichtigt und behandelt,
- einen konkreten Coachingprozess, der sich perspektivisch, zustandsorientiert, entwicklungsorientiert und typologisch betrachten lässt, und auf
- praktisch alle Elemente eines Coachingprozesses, wie z. B. das Coachinggespräch.

Auch wenn der Fokus des Coaching naturgemäß auf dem Klienten und seinem oder ihrem Anliegen liegt, sind doch die anderen Aspekte und Betrachtungsmöglichkeiten nicht zu vernachlässigen, insbesondere der Coach selbst, als dem wichtigsten „tool“, was dieser zur Verfügung hat: seine Kompetenz „auf allen Ebenen und Linien, in allen Perspektiven, Zuständen und Typologien“.



Aus den Möglichkeiten des AQAL Ansatzes und ihren jahrelangen Erfahrungen haben die Frauen des ICC 6 Module<sup>6</sup> oder Blickrichtungen definiert, nach denen sie arbeiten.

Der Coaching Prozess des ICC, aufbauend auf den Kernkompetenzen der *International Coach Federation* ist somit eingebettet in Methoden und Elemente, die ihrerseits in einen Gesamtrahmen eines menschlichen Entwicklungsmodells gestellt werden.



Dieses Vorgehen ist analog dem einer Integralen Lebenspraxis, wo es nicht nur darum geht eine Methodensammlung aufzustellen oder abzuarbeiten, sondern wo aus der Vielzahl der Übungen für menschliches Wachstum Basismethodiken oder Module herausgearbeitet werden, die sich an den Grundelementen von Perspektiven und Entwicklung orientieren, welche wiederum im Gesamtrahmen eines integralen Ansatzes in ihren Größen, Grenzen und Zusammenhängen erkennbar werden.

Die (auch zu entwickelnden) Fähigkeiten, die ein Integraler Coach haben sollte, werden vom ICC wie folgt benannt und beschrieben:

#### Der integrale Coach

- Der Geist [mind] eines Integral Coach
- Das Herz eines Integral Coach
- Der Körper eines Integral Coach
- Die Beziehungen eines Integral Coach
- Der GEIST [spirit] eines Integral Coach
- Die Ethik eines Integral Coach

## Integrales Coaching in der Praxis

#### Sechs Basis-Module

Aus der Fülle von Möglichkeiten, welche der integrale Ansatz im Allgemeinen und AQAL speziell liefern hat das ICC 6 Basismodule für die eigene Arbeit entwickelt. Diese sind

- das Quadrantenmodul
- das Modul der Entwicklungslinien
- das Modul der Bewusstseinsstufen
- das Enneagramm Typologiemodul
- das Gender Typologiemodul
- das Modul der Bewusstseinszustände

Am Beispiel eines konkreten Coachingfalles („Brian“) werden sie nacheinander vorgestellt. Die Problemstellung des Coachings ist, dass Brian aufgrund des Wachstums seiner Firma ein Führungsteam braucht, jedoch Probleme hat dies zusammenzustellen. Die Leute bleiben nicht lange, und Brians Führungsstil steht im Mittelpunkt der Betrachtung.

### Das Quadrantenmodul

Bei diesem Modul geht es um die Anwendung der Quadranten als vier Hauptperspektiven und Orientierungen. (Diese lassen sich noch weiter differenzieren, siehe den Abschnitt *Integrale Perspektiven auf Coaching* weiter unten). Coaching beschäftigt sich mit Veränderung, vorrangig des Klienten, jedoch auch der des Coaches und anderer Beteiligten. Durch die Anwendung der vier Quadranten werden vier unterschiedliche und grundlegende Orientierungen hinsichtlich dessen deutlich, wo Veränderungen geschehen. Ein integrales Coaching<sup>7</sup> wird sie alle und ihre Wechselbeziehung zueinander berücksichtigen.

#### Was ist Veränderung?

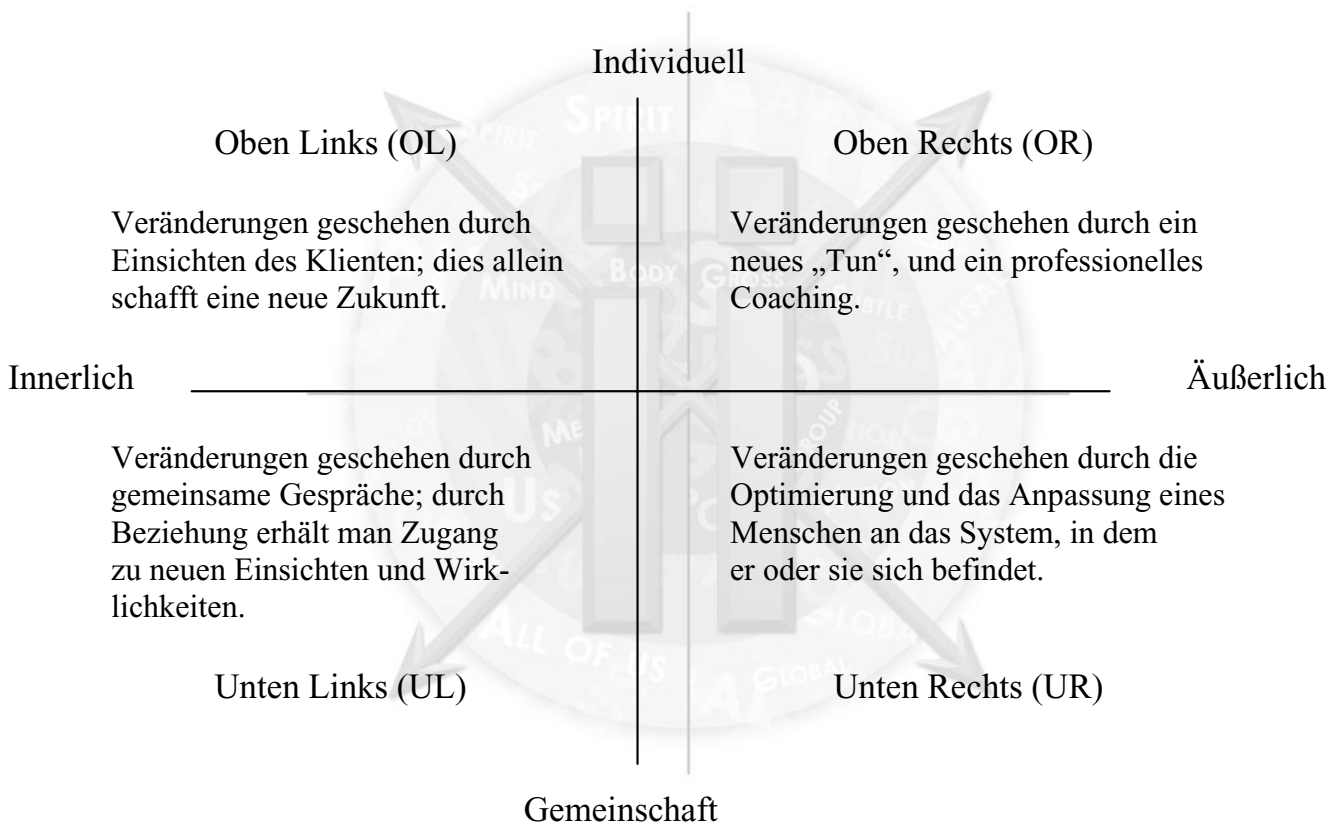


Abb. Allgemeine Vorstellungen über Veränderung

Jede der vier Hauptperspektiven ist Ansatzpunkt und Einstieg für Veränderungen. Dies lässt sich im Überblick wie folgt darstellen:

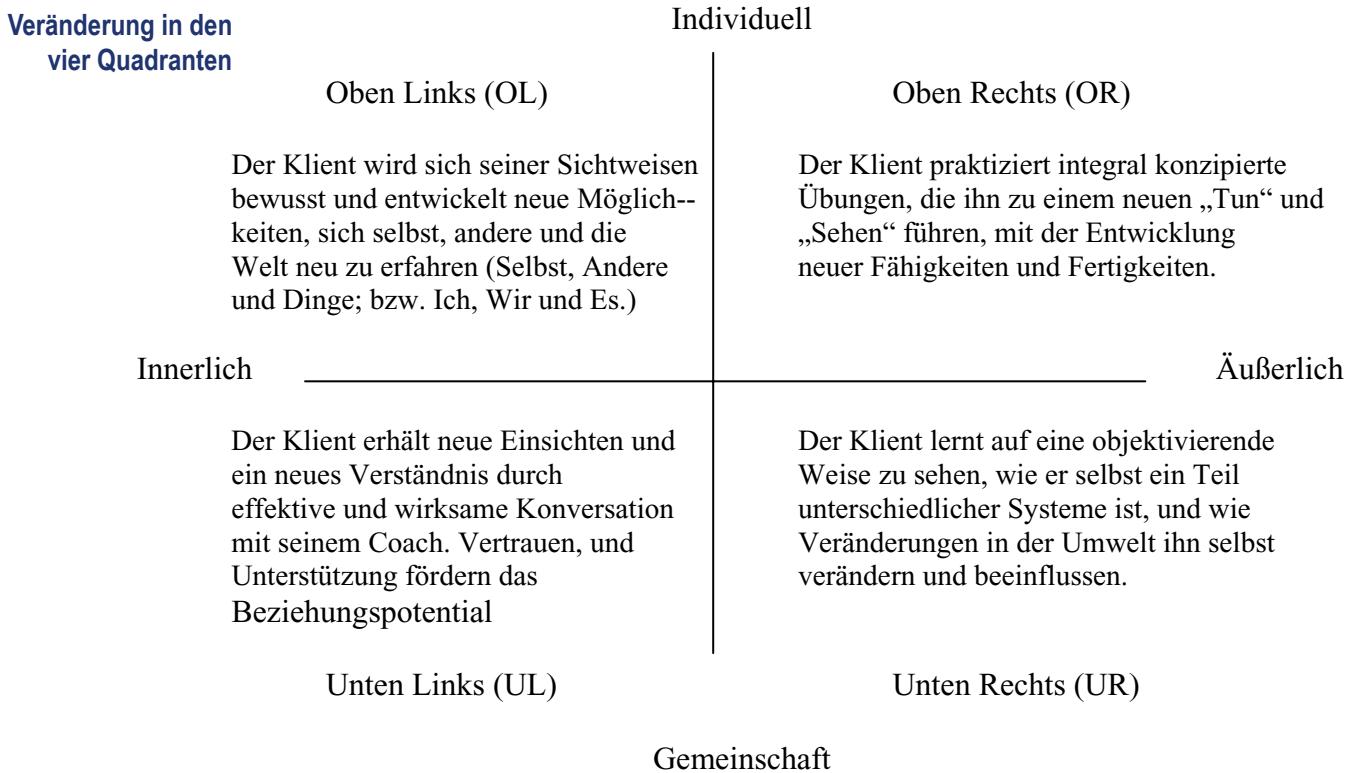


Abb. Veränderung in den vier Quadranten

Eine zentrale Methodik eines Coaching ist das Coachinggespräch mit dem grundlegenden Verlauf eines Beginns, eines Mittelteils und eines Endes. Wendet man die vier Grundperspektiven auf den Mittelteil eines Coaching an, dann erhält man z. B. folgende Gesprächsinhalte:

**Gesprächsinhalte und Perspektiven**

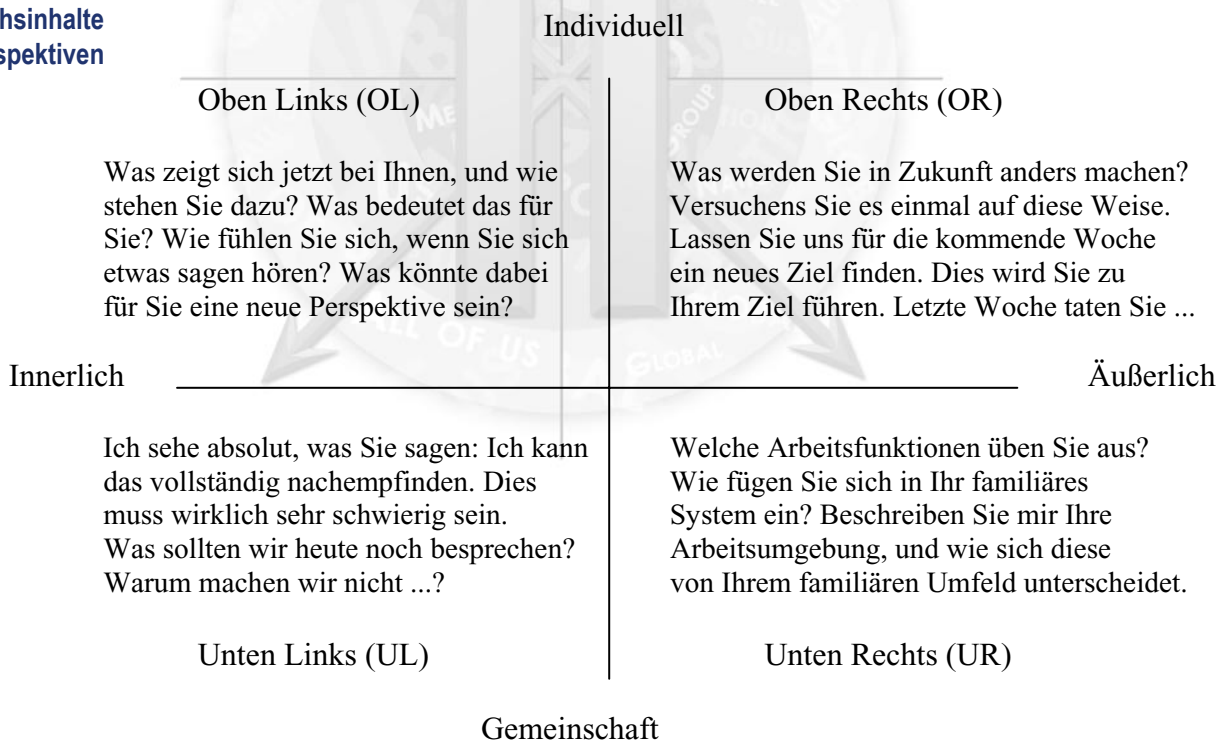


Abb. Die „Mitte“ vier unterschiedlicher Coachinggespräche

Diese vier Gesprächsfelder erhellen jeweils unterschiedliche Perspektiven des in-der-Welt-Seins, und eine Erfahrung der ICC dabei ist, dass jeder Mensch einen Schwerpunkt (Quadranten) hat, aus dem er oder sie sich selbst, andere und die Welt betrachtet. Dies gilt für den Klienten und den Coach. Eine Grundvoraussetzung für ein gutes Coaching ist, dass der Coach sich seines eigenen Orientierungsschwerpunktes bewusst ist und dem Klienten dabei hilft, sich seiner Grundorientierung bewusst zu werden.

Am Beispiel des Klienten „Brian“ wird dessen allgemeine Orientierung (Denken, Fühlen, Verhalten) im Hinblick auf eine konkrete Coachingfragestellung aufgezeigt, wie sie sich durch die Coachinganalyse<sup>8</sup> ergeben hat. (Mangelnde Kompetenzen für diese Fragestellung sind grau unterlegt):

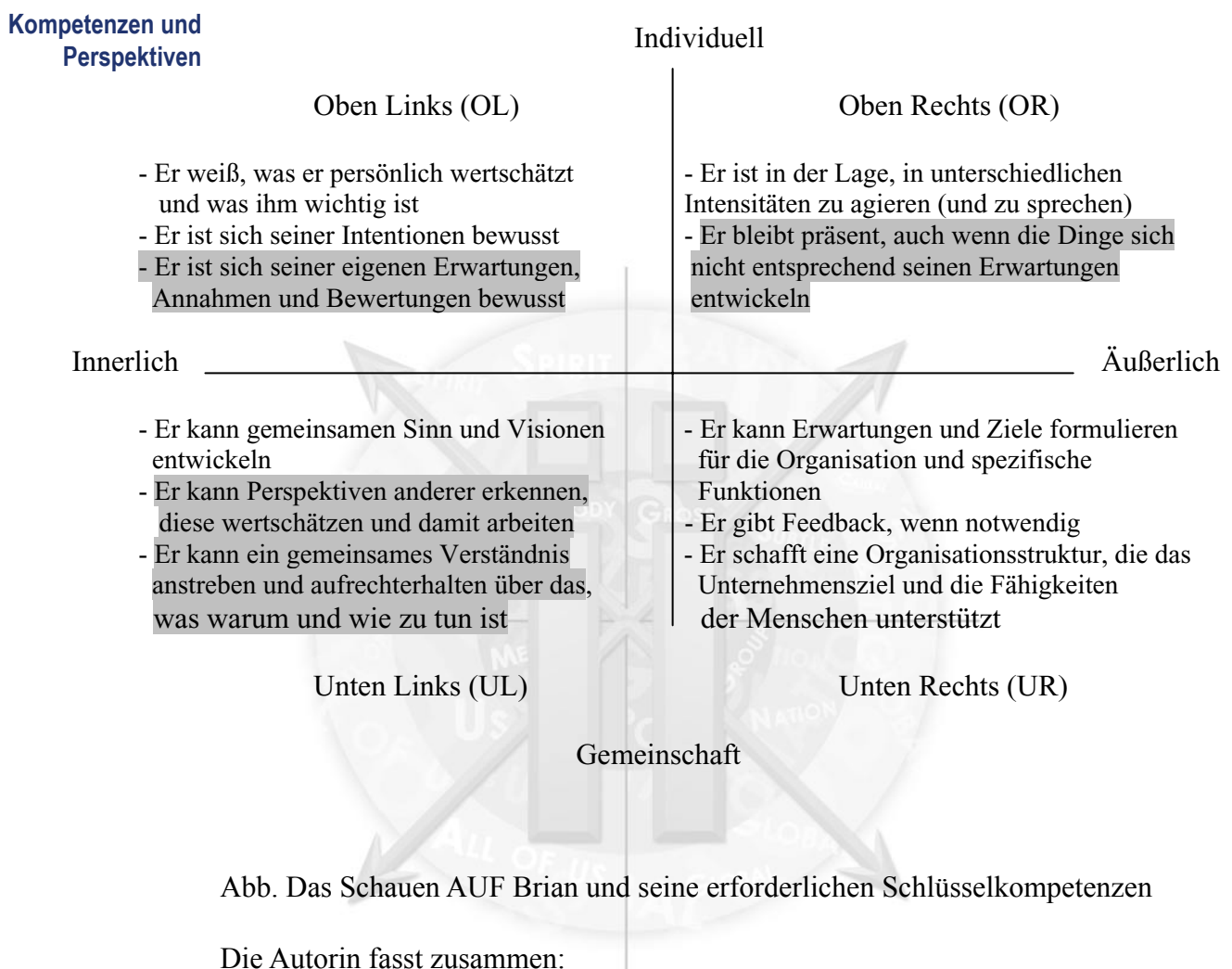


Abb. Das Schauen AUF Brian und seine erforderlichen Schlüsselkompetenzen

Die Autorin fasst zusammen:

„Während Brian sagen kann, was er möchte und was er von anderen erwartet, (OR<sup>9</sup>) fehlen ihm Fähigkeiten des UL Quadranten, die ihn in die Lage versetzen, ein gemeinsames Verständnis zwischen sich und seinen Führungskräften zu erreichen. Ausgehend davon, dass seine Kompetenz, sich seiner eigenen Annahmen und Einschätzungen bewusst zu sein, niedrig bis mittel ist, ist Brian immer wieder enttäuscht und überrascht, wenn er bei einer Folgebesprechung erkennt, dass seine Leute es nicht „kapiert“ haben. Brian ist davon überzeugt, dass, weil für ihn etwas klar ist, es auch alle anderen verstanden haben ...“ (44)

## Das Modul der Entwicklungslinien

### Entwicklung als Coaching-Modul

Ein weiterer wichtiger Baustein sind die in einem Coachingmodell und in der Praxis verwendeten Entwicklungsmodelle: „Welches Entwicklungswissen liegt den *Coachingmethoden* zugrunde, welche die unterschiedlichen Schulen verwenden?“ Üblicherweise, so Hunt, werden bei dieser Frage *Prozesse* beschrieben, jedoch keine *Methoden*: „Zuerst machen unsere Coaches dies, dann jenes, und so gelangen wir dahin, wo wir hin wollen.“ Ein wichtiges Anliegen eines Integralen Coachings ist es, einen Erklärungsrahmen (oder „Eimer“ [bucket]) heranzuziehen, innerhalb dessen die unterschiedlichen Methoden einzuordnen sind und in ihrer jeweiligen Größe und ihren Möglichkeiten, aber auch in ihren Grenzen erkennbar werden. Dies wird durch den integralen Ansatz explizit gemacht, der Platz hat für alle Entwicklungsmodelle und so den Coachingpraktizierenden Hilfestellungen geben kann, welche der wissenschaftlichen Entwicklungsmodelle jeweils geeignet sind.

### Gegenwärtiges und künftiges Sein

Im Hinblick auf Entwicklung sind für das ICC zwei wichtige Begriffe das Gegenwärtige-Sein (GS) und das Zukünftige-Sein (ZS)<sup>10</sup>. Beides ist für ein integrales Coaching von Bedeutung und entspricht dem „Transzendiere und Bewahre“ eines jeden gesunden Entwicklungsgeschehens: das „Transzendiere“ bezieht sich auf das (ZS) und das „Bewahre“ auf das GS. Zuerst geht darum, sich seiner gegenwärtigen Möglichkeiten, Fähigkeiten und auch Grenzen voll bewusst zu werden und diese zu würdigen, zu schätzen und voll auszuschöpfen. Dazu gehören auch „natürliche“ Widerstände des GS gegen ein ZS. Dieser auch als Translation bezeichnete, horizontale Vorgang ist eine Grundvoraussetzung für jegliche Transformation und Entwicklung: „Gesunde Translation führt zu gesunder Transformation.“ Eine gegenwärtige Lebenssituation enthält oft noch viel unausgeschöpftes Potenzial, auch ohne weitere Entwicklung.

Für den Transformationsprozess stützt sich ICC auf die Subjekt-Objekt Theorie der Entwicklung, die, in einer Formulierung von Robert Kegan, besagt, dass das Subjekt einer Entwicklungsstufe zum Objekt des Subjektes der nächsthöheren Entwicklungsstufe wird. Dies gilt für kleine und kleinste Transformationsschritte genau so, wie für die großen Entwicklungsschritte von einer Hauptstufe zu nächsten. Was es bedeutet ist, dass Wahrnehmungen, Dinge und Ereignisse (ein innerliches Erleben, ein Verhalten, eine Verdrängungsschranke, ein Beziehungsaspekt, Zusammenhänge in der äußeren Welt) von einem Zustand der Identifikation zu einem Zustand des Erkennens gemacht werden. Damit sind sie nicht mehr (identifiziert) unbewusst, sondern wurden bewusst gemacht, und ein Stückchen Transzendenz hat sich ereignet. Das durch geschickte Methoden und Techniken unterstützte Herbeiführen von Mikrotransformationen („Aha Momenten“) ist ein wesentliches Anliegen eines Integralen Coachings. Die Autorin weist darauf hin, dass auf diesen Mikrotransformationen der Coachingschwerpunkt liegt, weil *innerhalb* jeder der Hauptentwicklungsstufen viele „transzendiere und bewahre Zyklen“ zu durchlaufen sind, bevor sich der Schritt zu einer nächsthöheren Hauptentwicklungsstufe ereignen kann. Dabei gilt es immer wieder, die Grundkompetenzen früherer Entwicklungsstufen und Identifikationen zu bewahren, als unverzichtbare Eigenschaften und Fähigkeiten im weiteren Lebensverlauf.

Es geht daher im Hinblick auf Entwicklung bei der Coachingarbeit immer um zweierlei:

**Vertikale und horizontale Entwicklung**

a) Vertikale Entwicklung (Transformation, d. h. typische Entwicklung)  
 Dies sind 1. Mikrotransformationen innerhalb einer Entwicklungsebene (wo eine bisher unbewusste Identifikation, ein „Subjekt“ wie eine Wahrnehmung oder ein Verhalten) bewusst gemacht, und somit zu einem „Objekt“ (transzendiert) wird, 2. die phasenweise Bewegung innerhalb einer Entwicklungsebene von *wackelig* zu *stabil* zu *Desintegration*<sup>11</sup>, als auch die Entwicklung hin zu einer anderen Ebene.

b) Horizontale Entwicklung (Übersetzung [translation])  
 Hier geht es 1. darum, dass jemand auf der Entwicklungsebene, auf der er sich befindet gesund lebt. Dies umfasst 2. eine „AQAL Gesundheit“ dieser Ebene und nicht die Fixierung darauf diese Ebene zu transzendieren oder „hinter sich“ zu lassen. Wenn 3. keine vertikale Gesundheit einer Ebene erreicht wird, werden unbeachtete Schattenanteile dieser Ebene („Kellerkinder“) immer wieder auftauchen und weitere Entwicklung stören oder sogar verhindern.

**Sechs Entwicklungslinien**

Bei der Anwendung des Entwicklungsmoduls hat sich das ICC aus seiner praktischen Erfahrung heraus für die Betrachtung folgender sechs Entwicklungslinien entschieden:

Kognitiv	Bewusstheit von dem, was ist	Die Fähigkeit, unterschiedliche Perspektiven einnehmen zu können und deren Werte, Synergien und Folgen in Raum und Zeit einzuschätzen
Emotional	Das Spektrum der Emotionen	Die Fähigkeit zum emotionalen Feld von sich selbst und anderen Zugang zu haben, darüber zu kommunizieren, es unterscheiden zu können und dabei gegenwärtig zu bleiben
Somatisch	Körper/Geistbewusstheit	Die Fähigkeit Zugang zu haben zu den Energien der grobstofflichen, subtilen und kausalen Bereiche und diese zu nutzen
Interpersonell	Wie ich mich in Beziehung zu anderen setze	Die Fähigkeit sich auf andere zu beziehen und mit ihnen zu kommunizieren, so dass allen Perspektiven (Ich, Wir/Du, Es) Aufmerksamkeit geschenkt wird, auf der jeweiligen Entwicklungsebene
Spirituell	Das, was von letztendlicher Bedeutung ist	Die Fähigkeit, sich mit Themen von ultimativer Bedeutung beschäftigen zu können: „Wer bin ich?“, „Wozu bin ich hier?“, „Was ist meine Aufgabe?“, „Wie geht es weiter?“ (für „mich“ über „uns“ zu „uns allen“ zu „allen empfindenden Wesen“)
Moralisch	Bewusstheit darüber, was zu tun ist	Die Fähigkeit durch moralische Bewertung und Fürsorge zu moralischen Entscheidung zu kommen; Die Berücksichtigung sowohl von Tiefe als auch von Spanne (für „mich“ über „uns“ zu „uns allen“ zu „allen empfindenden Wesen“)

Tab.: Die Definition von sechs Entwicklungslinien

**Drei Ebenen** Als Ebenenraster werden 3 Ebenen verwandt:

Niedrig	Mittel	Hoch
Präkonventionell	Konventionell	Postkonventionell
Egozentrisch	Ethno/soziozentrisch	Weltzentrisch
Perspektive 1. Person	Perspektive 2. Person	Perspektive 3. Person

Tab.: Entwicklungsebenen in jeder der Entwicklungslinien

Durch die im Verlaufe des Coachingprozesses gewonnenen Informationen lässt sich für einen Klienten oder eine Klientin ein Entwicklungsprofil oder Psychogramm erstellen. Das für „Brian“ erstellte Entwicklungsprofil sieht wie folgt aus:

Linie	Niedrig	Mittel	Hoch	Kommentar
Kognitiv			X	Brian kann „einen Schritt zurücktreten“ und objektiv die Größen und Grenzen unterschiedlicher Perspektiven erkennen. Er bezieht die Auswirkungen von Handlungen und Worten auf das Gesamtsystem (außerhalb seiner selbst) mit ein. Er kann Folgeauswirkungen über größere Zeiträume abschätzen.
Emotional		X		Brian kann seine Gefühle benennen, oder was ihm emotional bei anderen auffällt. Wenn Gefühle in ihm aufsteigen, möchte er, dass sie aufhören, und er möchte sie kontrollieren.
Somatisch	X			Brian kann lediglich grobstoffliche Körperwahrnehmungen benennen, z. B. meine Muskeln sind weicher nach einem Krafttraining. Er reagiert eher stereotyp darauf, wenn über Körperwahrnehmungen gesprochen wird.
Interpersonell	X			Brian sieht lediglich seine eigene Sichtweise, und nimmt an, dass andere das „Offensichtliche“ auch so sehen (meine Sichtweise ist „die Sichtweise“); Konversationen betrachtet er als Gelegenheiten um zu gewinnen oder verlieren, und um das zu erreichen, was man möchte. Sein Interaktionsstil besteht entweder darin Konflikte um jeden Preis zu vermeiden oder Konflikte grundlos anzuzetteln.
Spirituell		X		Brians Art und Weise, sich mit Fragen von ultimativer Bedeutung zu beschäftigen ist die einer wissenschaftlich rationalen Sichtweise, so als ob diese Sichtweise die einzig existierende sei. Jede andere S Sichtweise wird dahingehend überprüft, ob sie damit übereinstimmt oder nicht.
Moralisch		X		Brian beginnt, sich zu einer höheren Ebene zu bewegen, wo er sein Verhalten nicht mehr aus festen Regeln ableitet, sondern von einer logischen Anwendung universeller, abstrakter moralischer Prinzipien.

## Das Modul der Bewusstseinssebenen

Durch dieses Modul wird der momentane Bewusstseinschwerpunkt des Klienten, seine Bedeutungsfindung, und wie er oder sie sich selbst definiert und wodurch er oder sie in seinem/ihrer Leben Erfüllung findet, bewusst gemacht. Für jede der Entwicklungsebenen gibt es Beschreibungen (Sprache, Argumentation, verfügbare Perspektiven, Verhalten), die dem Klienten dabei helfen sich zu orientieren und die den Übergang von einer gegenwärtigen zur nächsthöheren Ebene erleichtern. Dabei greift das ICC auf 3 Hauptinformationsquellen zurück: Sehen, Gehen, Überprüfen [seeing, going, checking]:

### Bewusstseinssebenen im Coaching

- Sehen bezieht sich auf die Perspektiven, die ein Mensch einnimmt, wodurch sein Denken, Fühlen und seine Einsichten geprägt werden.
- Gehen zeigt an, was ein Mensch sagt und tut.
- Überprüfen steht für die Fähigkeit, auf Auswirkungen und Ergebnisse zu schauen, und daraus Schlussfolgerungen und Konsequenzen zu ziehen.

Zur Einschätzung von Entwicklung und dem Bewusstseinschwerpunkt eines Menschen in den unterschiedlichen Linien und insgesamt ist es wichtig, die entsprechende Literatur zu den einzelnen Entwicklungslinien zu kennen: mit den jeweiligen Strukturstufenbeschreibungen und der Art und Weise, wie die Entwicklungsforschung die einzelnen Stufen jeweils beschreibt. Welche Kriterien erlauben die Einschätzung des Entwicklungsstands eines Menschen? ICC führt dazu die folgenden Merkmale auf:

1. Was ist auf der jeweiligen Ebene wichtig?
2. Welche Perspektiven (und Inhalte) stehen zur Verfügung?
3. Wie ist die Moral dieser Ebene?
  - was wird als „richtig“ erachtet?
  - aus welchen Gründen wird das, was als richtig erachtet wird, getan?
  - wie sieht die soziale Perspektive aus? Wie werden auf dieser Ebene das Selbst, die Anderen, die Dinge und das Leben betrachtet?
4. Wie äußert sich das Leben auf dieser Ebene?
5. Welches sind typische sprachliche Merkmale?
6. Wie wird die beginnende nächsthöhere Ebene erfahren?

Für das gesamte Entwicklungsspektrum hat das ICC Ebenenbeschreibungen entwickelt, die bei der Zuordnung zu einer Bewusstseinssebene helfen sollen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass ein Mensch mit seinem Bewusstseinschwerpunkt sich nicht genau auf nur einer Entwicklungsebene befindet, sondern dass er oder sie – Ken Wilber spricht in diesem Zusammenhang von einer Aufenthaltswahrscheinlichkeit, in vielleicht 50% aller Situationen von seinem Schwerpunkt aus denkt, fühlt, spricht und handelt, in 25% der Situationen von der nächsthöheren Ebene aus reagiert und in weiteren 25% von der vorangegangenen niedrigeren Entwicklungsstufe.

Für die orange Bewusstseinssebene gibt ICC folgende Merkmale an:

#### Was ist wichtig

- strebt nach Autonomie und Unabhängigkeit
- sucht nach dem „guten Leben“ und materiellem Wohlstand
- Fortschritt durch die beste Lösung, Streben

#### Verfügbare Perspektiven

- erkennt, dass alle unterschiedlich wahrnehmen und interpretieren
- Dreidimensional: Selbst, Andere und Beobachtung



- Lebensverbesserungen für alle durch Wissenschaft und Technologie
- Spielt um zu gewinnen und freut sich am Wettbewerb
- Lernt durch bewährte Experimente

- in der Lage Abstand zu nehmen und über das eigene Verhalten, Erwartungen, Muster usw. zu reflektieren

**Moral:** Aufrechterhaltung der sozialen Ordnung

### Was ist richtig

- die Erfüllung der Verpflichtungen, die man freiwillig eingegangen ist
- Gesetze sind einzuhalten, außer in Extremfällen, wo sie im Widerspruch zu anderen sozialen Verpflichtungen stehen
- es ist richtig, zur Gesellschaft, zur Gruppe oder zu den Institution beizutragen

### Gründe, das Richtige zu tun

- die Institution als Ganzes aufrecht zu erhalten, den Zusammenbruch zu vermeiden „wenn alle so handeln würden“, und der Bewusstseinsimperativ der Pflichterfüllung

### Soziale Perspektive

- unterscheidet gesellschaftliche Gesichtspunkte von interpersonellen Vereinbarungen oder Motiven und

### Sprachliche Merkmale

- spricht darüber, was es zu erreichen gilt und was bereits erreicht wurde
- spricht über bessere Ausnutzung von Ressourcen (Zeit, Geld, Energie usw.) um bessere Ergebnisse zu erzielen
- die Konversation dreht sich oft darum, was für diesen Menschen wichtig ist; was man erreicht hat, was andere erreicht haben, und das einem Gespräch zu entnehmen was für die eigene Ziel- und

- Interessenssphäre wichtig ist
- es gibt eine hierarchische Orientierung im Hinblick auf Macht, Erfolg, Autorität usw., und die Konversation beschäftigt sich mit bestehenden Hierarchien
- Ziele, Verpflichtungen, Erklärungen und

- Erläuterungen von dem, worauf man sich persönlich konzentriert und was man will
- rational, logisch und lösungsorientiert. Fragestellungen nach dem „Warum“

- im Hinblick auf Verbesserungen
- Ziele werden innerhalb des sozialen Systems gesehen, doch sie werden selbst gewählt und gesteuert

### Die Sicht auf das Selbst, auf Dinge und auf Andere

- Das Selbst wird als getrennt betrachtet von dem, was es sieht. Auch wenn ein interpretierendes eigenes Inneres erkannt wird, wird Objektivität sowohl als erstrebenswert als auch als erreichbar betrachtet
- Das Selbst steuert sich selbst und ist sein eigener Autor
- Andere werden als eigenständige Selbst gesehen, die eigene Ansichten haben und ein eigenes innerliches Erleben. Andere werden jedoch nicht als gleich in ihren Fähigkeiten gesehen
- Andere werden in ihren unterschiedlichen Einschätzungen gewürdigt, solange sie nicht in die eigenen Vorstellungen eingreifen. Man stimmt darin überein, unterschiedlicher Meinung zu sein
- Zeit ist Geld, und ein Mittel um Dinge zu erreichen
- Erfolg im Leben wird gesehen als etwas, was erreicht wurde, und als Beitrag und Verbesserung in der Welt
- Leben ist eine Aufgabe, die zu meistern ist (und gemessen werden kann). Die Erfolgreichen werden durch die guten Dinge des Lebens belohnt (meist Materielles)
- Wahrheit liegt in dem, was rational und logisch ist. Es gibt für alles einen Grund. Eine sorgfältige Analyse durch Verwendung objektiver Methodiken führt schließlich dazu herauszufinden, wie die Dinge wirklich sind, was zur Lösung aller Probleme führt

### Wie sich das Leben auf dieser Ebene äußert

- Es besteht eine hohe Motivation herauszufinden wie die Dinge sind – und den Dingen auf den Grund zu gehen. Selbstanalyse und die Analyse von anderen, Typologien und Theorien über das menschliche Verhalten sind von großem Interesse, als ein Weg zur Klassifizierung, zum Verständnis und zur Erklärung menschlicher Wesen
- Fixierung auf Ziele und Ergebnisse. Aufgaben sind verantwortlich, gewissenhaft und zweckdienlich zu erledigen. Durch Pläne, Prioritäten und optimierte Verfahren werden Ziele erreicht, mit einem Blick auf Zweck und Ergebnisse. Aktionsorientiert, mit wenig Aufmerksamkeit für den gegenwärtigen Augenblick
- Das „wie geht es mir im Leben“ kann gemessen werden. Produktivität, Erwerb und Erreichtes sind Möglichkeiten den Erfolg zu erkennen und zu messen. Diese Kriterien fühlen sich sehr persönlich an, sie sind jedoch auch Erfolgsfaktoren der Gesellschaft. Diese Untersuchung erfolgt sowohl persönlich als auch untereinander, als eine weitere Möglichkeit zu messen „wie es einem geht.“ Hierarchien, ökonomische Ungleichheiten und Gewinner und Verlierer gehören dazu.
- Introspektive Fragestellungen sind: „Lebe ich für das, an was ich glaube?“ oder „Warum tue ich, was ich tue?“ Beginnt die eigenen Gewohnheiten zu untersuchen durch weitere Introspektion. Versucht sich selbst historisch (Verantwortlichkeit – Schuld) und auch zukünftig (Pläne – Träume) zu verstehen, innerhalb der Rollen und Funktionen, welche die eigene Kultur zur Verfügung stellt. Zukunftsorientiert
- ist fähig, sich in die Welt und in die Ziele eines anderen reinzudenken und einzufühlen, und dort Möglichkeiten und Chancen zu sehen und darüber zu sprechen.
- kann mit Menschen mit unterschiedlichen Werten und Sichtweisen arbeiten, solange es übereinstimmende Ziele gibt.
- möchte Ergebnisse erzielen, die einem im Leben Erfüllung geben, die etwas bewegen und die auch von anderen positiv gesehen werden.

**Drei Phasen einer Entwicklungsstufe** Innerhalb einer Entwicklungsstufe unterscheidet die Autorin 3 Phasen innerhalb jeder der Stufen:

---

### **Wackelphase**

Ein Mensch ist gerade neu auf einer neuen Ebene angekommen, und erlebt noch den „Tod“ seiner alten Weltsicht (disidentifiziert sich mit einer alten Weltsicht und integriert diese) und die Geburt einer neuen Weltsicht (mit der er sich zu identifizieren beginnt)

### **Stabile Phase**

Ein Mensch hat sich in eine neue Sicht seiner selbst, anderer und der Welt hineinentwickelt und lebt aus dieser Weltsicht; er kann diese Weltsicht selbst jedoch nicht erkennen, da er darin eingebettet lebt

### **Desintegrationsphase**

Ein Mensch beginnt die Grenzen seiner derzeitigen Entwicklungsebenen zu erkennen, und sucht nach etwas, was diese Begrenzungen überschreitet und wonach er sich sehnt

---

Abb.: 3 Phasen innerhalb einer Entwicklungsebene

Für jede der Phasen gibt es – wiederum für jede Ebene – charakteristische Merkmale. Die Desintegrationsphase der orangen Entwicklungsstufe ist nach der Erfahrung des ICC wie folgt gekennzeichnet:

- tritt oft auf nach dem viel erreicht wurde, viele Wünsche erfüllt wurden, und viel Zeit und Energie eingesetzt wurde, und dennoch ein Gefühl der Unerfülltheit bleibt. Es ist ein Gefühl, dass noch etwas fehlt.
- Man beginnt zu erkennen, dass die Definitionen von „Erfolg“ begrenzt waren, und es beginnt das Fragen und die Suche nach tieferen Bedeutungen und Sinnerfüllungen.
- Ein tiefer Ruf, ein innerer Ruf nach einem ausdrucksvolleren Leben wird gehört. Eine Bewegung von der Zielerfüllung hin zum authentischen Selbstausdruck, von der Meisterung zur innerlichen Befriedigung.
- Mit der Infragestellung von Erfolg weitet sich die Sichtweise. Man erkennt, dass ein sinnerfülltes Leben von der eigenen Position dazu abhängt und von der eigenen persönlichen Perspektive oder Interpretation. Wenn diese Interpretation sich verändert, verändern sich damit auch Sinn und Bedeutung. Was einst im rationalen und wissenschaftlichen Bereich klar und bestimmt war wird nun unbedeutend gegenüber dem Bereich persönlicher Interpretationen, als einem geheimnisvollen Bereich, der zur Entdeckung einlädt.
- Mit der Erweiterung der Sichtweise zeigen sich die Dinge auch mehr systemisch. Abhängigkeiten und Kausalitäten werden erkannt. Die Annahme „ich kann alles erreichen“ wird erschüttert durch die Ahnung größerer Zusammenhänge, die über das Persönliche weit hinausgehen. Der Mensch erkennt sich als ein einzigartiges Teil innerhalb eines größeren Systems.

Das Coaching berücksichtigt dabei immer, wie schon erwähnt, sowohl horizontal (stabilisierende) als auch vertikal (transformierende) Aspekte einer gesunden Entwicklung („transzendiere und bewahre“).

## Typologische Module

### Typologien im Coaching

Persönlichkeitstypen eröffnen als eine horizontale Vielfalt auf jeder der Entwicklungsstufen die Möglichkeit, eigene Muster („Typen“) und das eigene Repertoire von Verhalten, Sprechen, Fühlen und Wahrnehmen zu erweitern. Das ICC verwendet hierfür das Enneagramm und die Gender Typologie.

Typologische Systeme öffnen uns für die Vielfältigkeit des Lebens. Eine Praxis mit ihnen könnte unter dem Motto stehen: ES GEHT AUCH ANDERS. Aus der Fülle der Arbeitsmöglichkeiten mit psychologischen Typologien ein paar Anregungen:

1. Resonanzübung: Mann/Frau lese sich die einzelnen Typenbeschreibungen einer Typologie<sup>12</sup> teilnehmend durch, und achte dabei auf die eigenen Reaktionen: positiv – neutral – negativ. Eine positive Reaktion kann sowohl für eine Identifikation wie auch für eine bereits erfolgte Integration der entsprechenden Typologie sprechen. Eine neutrale Reaktion kann ein Hinweis darauf sein, dass einem ein Typus bisher nicht bewusst war. Eine Negativ- oder Abwehrreaktion kann ein Hinweis auf einen eigenen Schattenanteil sein, der zu integrieren wäre.
2. Gestaltübung: Mann/Frau spiele die einzelnen Typen (z. B. als Rollenspiel) für sich durch; körperlicher Ausdruck, stimmlich, gedanklich, emotional, und achte dabei wieder auf die eigenen Reaktionen: geht es leicht – ist es schwer – gibt es Widerstände, usw.
3. Aufstellung: Mann/Frau stelle in einer Aufstellung (z. B. mit konkreten Stellvertretern oder Figuren) einige der Typen als eigene Persönlichkeitsanteile auf und achte auf die Positionen, Abstände, und die sich entwickelnde Dynamik.
4. Beziehungsübung: Mann/Frau vergegenwärtige sich Menschen, die der eigenen Erfahrung nach einer oder mehreren der Typologien entsprechen (die eigene Person eingeschlossen), und spüre der Beziehung zu diesen Menschen nach (siehe 1.).
5. Entwicklungsaspekte: Mann/Frau erlebe innerlich die einzelnen Typologien auf den unterschiedlichen Entwicklungsebenen, z. B. traditionell, modern, pluralistisch, integral, und mache sich die Unterschiede dabei einfühlend klar.

Fast jede Typologie enthält einen „guten Kern“, den man für sich entdecken und integrieren kann. Das (ideale) Ziel wäre die Integration aller typologischen Merkmale in die eigene Persönlichkeit, und die Entdeckung und Annahme eigener Stärken, Schwächen und Präferenzen, für einen freieren, variantenreicheren und lebendigeren Ausdruck.

Ein „ausgewogener Typ“ wäre jemand, der alle positiven Aspekte als Ausdrucksalternativen zur Verfügung hat, ohne mit ihnen identifiziert zu sein. Er oder sie lebt nicht schablonenhaft aus einem Typus heraus, sondern hat sie alle integriert, und kann damit auch mit allen „Typen“ umgehen.

Die weiter unten beschriebene perspektivische Grundorientierung aus einem der vier Quadranten heraus lässt sich ebenfalls als eine typologische Orientierung betrachten. Für jede der typologischen Ausprägungen lassen sich gesunde und ungesunde Formen unterscheiden. Für das Gender-Modul führt das ICC folgende Pathologien wie folgt auf.

Feminine	Maskuline
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verschmelzung mit anderen</li> <li>- kann nicht für sich selbst sprechen</li> <li>- radikal passiv</li> <li>- Teil einer Herde</li> <li>- ausschließlich bezogen lebend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rigide</li> <li>- Entfremdung</li> <li>- radikal bestimmt und bestimmend</li> <li>- Unterdrückung von Körper, Natur</li> <li>- isoliert</li> </ul>
<p>Muss lernen für sich selbst zu sprechen Autonom zu sein, für sich selbst einzustehen</p>	<p>Muss lernen „Teil von ...“ zu sein, Beziehungen herzustellen, sich von andere berühren und beeinflussen zu lassen</p>

Tab.: Pathologischen Ausprägungen und was zu tun ist

### Das Modul der Bewusstseinszustände

**Bewusstseinszustände im Coaching**

Bewusstseinszustände, das, was wir von Augenblick zu Augenblick erleben, in uns, zwischen uns und um uns herum, und was sich laufend ändert, sind die Inhalte unseres täglichen Daseins. Freude – Langeweile – Müdigkeit – Erregtheit – Ärger – Interesse

UNINSPIRIERT	INSPIRIERT
<p><b>Hohe Energie</b>                      ärgerlich                      ängstlich                      besorgt                      defensiv/abwehrend                      übel nehmend                      empört                      eifersüchtig</p>	<p><b>Hohe Energie</b>                      belebt                      zuversichtlich                      positiv herausgefordert                      freudig                      verbunden                      überrascht                      stolz</p>
<p><b>Niedrige Energie</b>                      deprimiert                      erschöpft                      besiegt                      apathisch                      traurig</p>	<p><b>Niedrige Energie</b>                      entspannt                      milde                      friedvoll                      ruhig                      gelassen</p>

– Neugier – Trauer – Abwehr – ... Wir durchlaufen permanent die Wechselhaftigkeiten unsere Lebens, und steigen dabei „niemals zweimal in den gleichen Fluss“. Die Arbeit mit Zuständen hat, im Unterschied zu der Arbeit an den (Entwicklungs-)Strukturen den Vorteil, dass wir sofortige Ergebnisse erreichen können.

Unter Bezugnahme auf die Arbeit von Jim Loehr und Tony Schwartz arbeitet das ICC u. a. mit einer einfachen vierfach Zustandsmatrix

Ein aus der Transaktionsanalyse bekanntes, ebenfalls vierfach unterscheidendes Modell ist das der OK/Nicht OK Matrix.

	DU BIST OK	DU BIST NICHT OK
ICH BIN OK		
ICH BIN NICHT OK		

Diese Matrix lässt sich, wie viele andere Zustandsmodelle, auch als (Struktur-)typus verwenden. Geht ein Mensch „grundsätzlich“ und dauerhaft z. B. davon aus, dass er OK ist und andere nicht, dann wäre dies eine (strukturelle) Charaktereigenschaft, und nicht nur ein vorübergehender Zustand. Wechselt ein Mensch jedoch seine Orientierungen mehrfach, je nach „Lust und Laune“, würde man eher von einem Zustand sprechen. Die Unterscheidung dessen, was bei einem Klienten mehr Zustand (vorübergehend), und was mehr Struktur (dauerhaft) ist, ist eine wesentliche Coachingaufgabe.

### Zusammenfassung

Zusammenfassung der Module

Das ICC fasst zusammen:

„Das *Quadrantenmodul* schaut auf die immer gegenwärtigen vier Perspektiven, und hilft dem Coach dabei zu erkennen, welche der Perspektiven der Klient bevorzugt, wie er oder sie andere Perspektiven „übersetzt“, und welche Fähigkeiten er oder sie in den einzelnen Quadranten hat. Durch das *Ebenenmodul* kann sich der Coach besser auf die Klientin einstellen und sie dort abholen, wo sie steht. Das *Linienmodul* ermöglicht es dem Coach die Fähigkeiten oder Kapazitäten, die der Klient in jeder der Entwicklungslinien zur Verfügung hat, zu erkennen, und zu erkennen wie er oder sie die Fähigkeiten einsetzt, um den Herausforderungen eines Coachingthemas zu begegnen, und welche Fähigkeiten dazu noch zu entwickeln sind. Das *Zustandsmodul* ermöglicht es dem Coach zu erkennen, welche grobstofflichen, subtilen und kausalen Zustände der Klientin in welcher Tiefe und Intensität zur Verfügung stehen, und inwieweit die Erfahrungen daraus in den Alltag eingebracht werden können. Durch das *Gendermodul* kann der Coach erkennen, welchen Genderschwerpunkt der Klient hat, und welche maskulinen und femininen Fähigkeiten ihm zur Verfügung stehen. Das *Enneagrammmodul* schließlich hilft dem Coach dabei, den Persönlichkeitstypus der Klientin zu erkennen, welcher zutiefst deren Überzeugungen und Annahmen formt.“ (64)

## Das Schauen AUF den Klienten und das Schauen ALS der Klient

Das Schauen AUF den Klienten und das Schauen ALS der Klient sind Coachinganwendungen des ICC, abgeleitet aus den Quadranten als Perspektiven. Die Quadranten/Perspektiven lassen sich in einem Coaching auf unterschiedlichste Weisen einsetzen, als vier grundlegende Perspektiven auf jeweils *ein* Ereignis. Dies „Ereignis“ kann der beteiligte Coach sein, der Klient, die Kompetenzen des Klienten, die für eine Coachingfragestellung benötigt werden, die primäre Sichtweise (Perspektive) eines Klienten, der Coachingvorgang, usw.

### Von innen und von außen schauen

Eine allgemeine Vorgehensweise besteht darin,

- festzustellen, was die Coachingthematik ist, das Schauen AUF ein Thema.
- Durch die Sicht AUF den Klienten zu ermitteln, welche Kompetenzen er/sie in den unterschiedliche Quadranten dafür benötigt, welche vorhanden sind, welche zu entwickeln sind.
- Durch die Sicht AUF den Klienten festzustellen, welche der vier Hauptperspektiven er oder sie als Orientierungsschwerpunkt einnimmt, von wo aus er oder sie überwiegend die Welt betrachtet
- Durch die Übernahme der Sichtweise und das Einfühlen in die Sichtweise des Klienten ALS der Klient macht der Coach die subjektive Eigenerfahrung, wie es sich als der Klient lebt, was das Coaching bereichert und informiert. Im Gegensatz zu b) und c), bei denen mehr die analytischen Fähigkeiten des Coaches gefordert sind, werden bei d) seine empathischen Fähigkeiten benötigt.

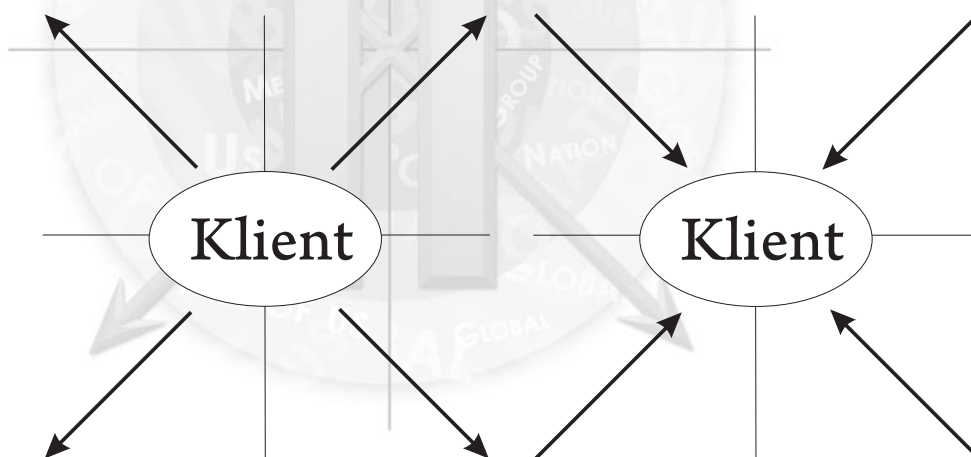


Abb.: ALS der Klient schauen und AUF den Klienten schauen

Beim Schauen AUF den Klienten, durch die vier unterschiedlichen Perspektiven, werden seine oder ihre Subjektivität (LO), seine oder ihre körperliche Verfassung und das Verhalten (OR), seine oder ihre Beziehungen (UL) und sein oder ihr systemisches Eingebundensein (UR) betrachtet.

## AUF den Klienten Schauen 1: Allgemein

### Auf den Klienten schauen



Abb. Beschreibungen jedes Quadranten in Bezug auf einen Menschen

## AUF den Klienten schauen 2: Kompetenzen

Im nachfolgenden Beispiel werden die Kompetenzen eines Klienten bezogen auf ein spezifisches Coachingthema beleuchtet. Dabei geht es um die Schwierigkeit, zeitliche Anforderungen zu erfüllen, anstatt anstehende Aufgaben hinauszuzögern, und eine „Allergie gegen administrative Arbeit.“ Die grau unterlegten Felder sind Kompetenzen, in denen der Klient zu wenig entwickelt war, und ein Coaching benötigte.

Themenbezogene  
Kompetenzen

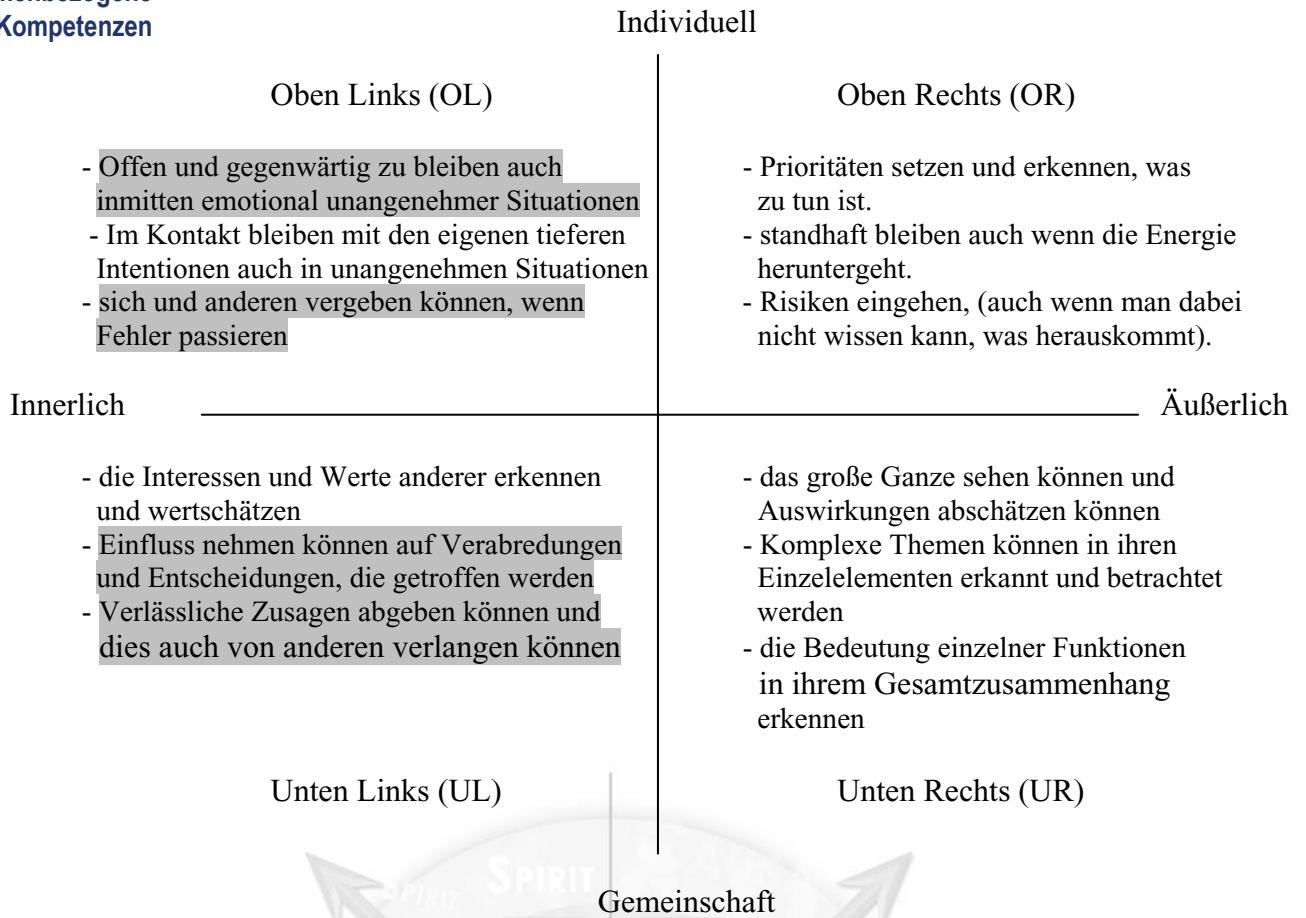


Abb. Kompetenzenuntersuchung

**AUF den Klienten schauen 3: Quadrantische Orientierung:**

Hierzu schreibt Laura Divine:

Die Orientierung aus  
einem Quadranten

„Im Laufe der Zeit [unserer Arbeit] ... fiel uns ein faszinierendes Muster auf. Klienten schienen bestimmte Quadranten in ihrer Aufmerksamkeit und ihren Handlungen zu bevorzugen. Wenn wir sie befragten, wie sie in der Vergangenheit den Herausforderungen ihres Coachingthemas begegneten, verwendeten sie eine Sprache, die deutlich machte, dass sie aus nur einem oder zwei Quadranten heraus agierten, und die anderen Quadranten dabei so gut wie nicht vorkamen.“

Daraus entwickelte das ICC die Notwendigkeit, diesen Orientierungsschwerpunkt eines Klienten herauszufinden, und ihm oder ihr im Verlaufe des Coachings bewusst zu machen<sup>13</sup>. Darüber hinaus ist es für den integralen Coach wichtig, seine eigene quadrantische Orientierung zu kennen. Die Quadranten werden dabei als eine Vierertypologie betrachtet, mit vier Grundtypen von Orientierungen<sup>14</sup>.



## ALS der Klient schauen

### Die Perspektive des Klienten einnehmen

Ein wichtiges Element des Coaching innerhalb des perspektivischen Coachingmoduls besteht darin, dass der Coach sich so gut es geht in den Klienten hineinversetzt, und seine Perspektive einführend einnimmt. Wie erlebt der Klient seine oder ihre Welt? Dies setzt seitens des Coaches ein entsprechendes Einfühlungsvermögen und die Fähigkeit zur Perspektivübernahme voraus. Bezogen auf die 4 Hauptperspektiven ergeben sich vier Wahrnehmungsschwerpunkte:

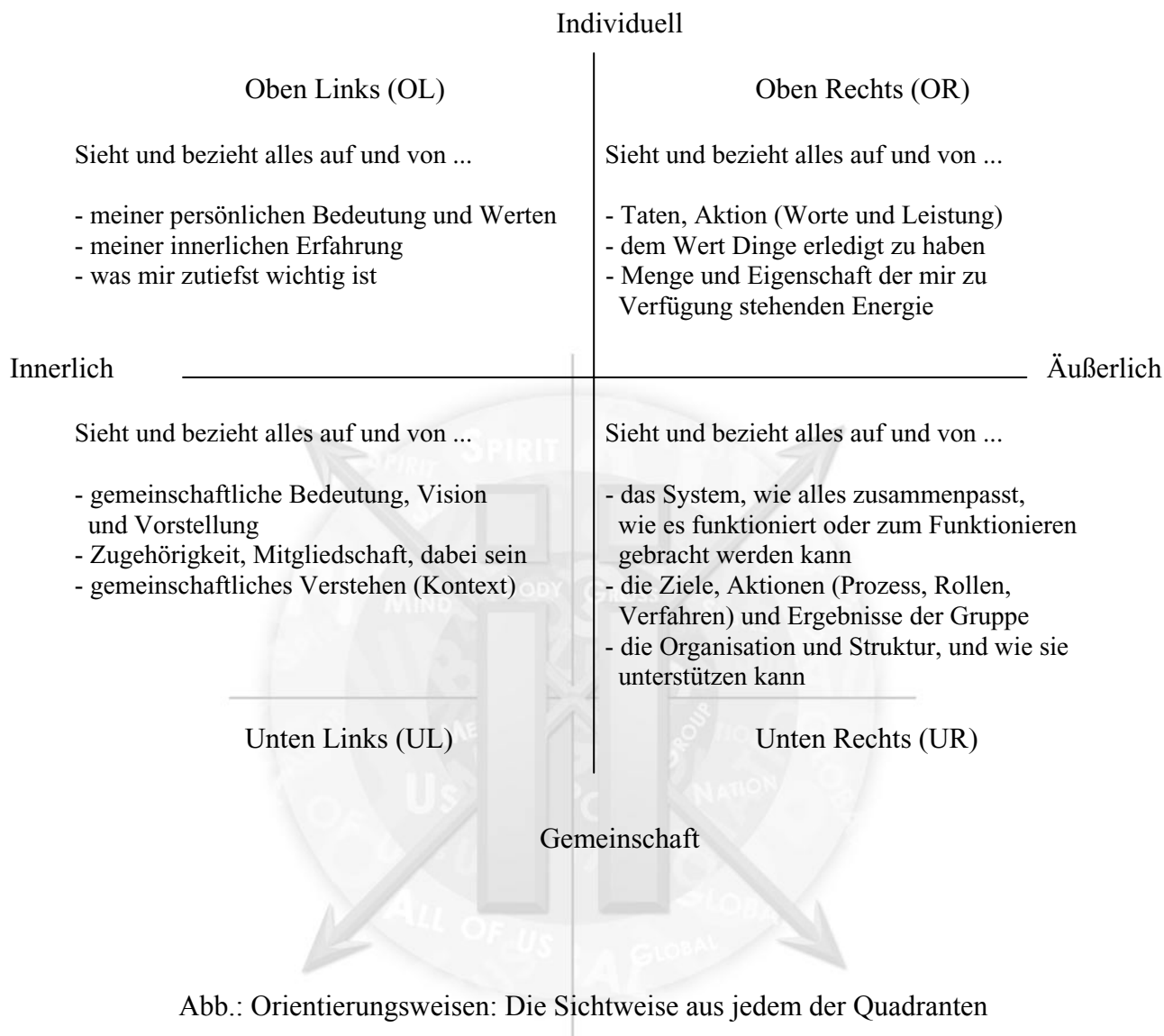


Abb.: Orientierungsweisen: Die Sichtweise aus jedem der Quadranten

Die Autorin schreibt dazu:

### Sprache und Perspektive

„Die Sprache einer Person gibt uns Hinweise darauf, von welchem Quadranten aus sich diese Person orientiert. Sprache reflektiert wie ein Mensch zu sich selbst, zu anderen und zur Welt steht, und sich dazu in Beziehung setzt. Coaches können daher durch Zuhören den Fokus, die Perspektive und die Bedeutungsbildung ihres Klienten erkennen.“ (28)

Die Autorin gibt dann Beispiele aus einer Besprechungssituation. (Siehe hierzu auch die Video Demonstration auf IntegralLife.com: *Your Native Perspective: Why Meetings Suck*).

In einem weiteren Schritt, das haben Joanne Hunt und Laura Divine herausgefunden, lässt sich dann erkennen, wie die jeweiligen Orientierungen aus den einzelnen Quadranten heraus die Wahrnehmung der jeweils anderen Quadranten beeinflussen.

**Die Wahrnehmung anderer**

„Wir haben nicht nur herausgefunden, dass Menschen bevorzugte Quadranten haben, aus denen heraus sie sich primär orientieren, wir haben auch festgestellt, dass diese Orientierung wie ein Brille oder ein Filter fungiert, durch welchen die Inhalte aus den anderen Quadranten erlebt werden.“ (28)

(Dies wird ebenfalls in der Videodarstellung *Your Native Perspective: Why Meetings Suck* demonstriert.)

Diese „Übersetzung“ der Inhalte anderer Quadranten aus der eigenen (zuerst unbewussten) Orientierung kann wie folgt dargestellt werden:

**Die Wahrnehmung von OL aus:**

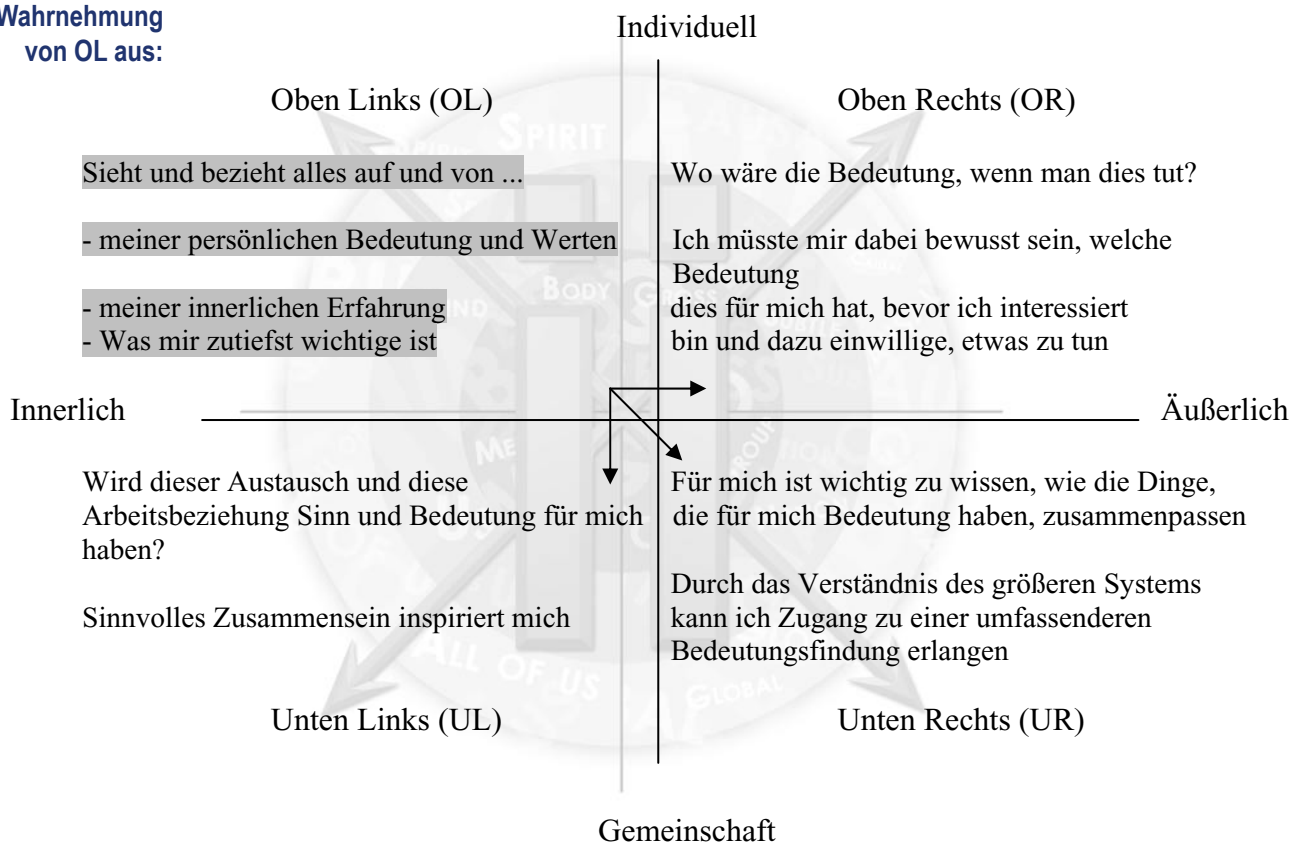


Abb.: Die Sichtweise und Übersetzung vom oberen linken Quadranten aus

Aus einer eher kritischen Sichtweise heraus, und bezogen auf eine Besprechungssituation mit vier TeilnehmerInnen, die aus jeweils einer der vier Perspektiven sprechen, werden etwas ursprünglich Gesagtes und die darauf reagierende innere OL Stimme wie folgt gegenübergestellt:

Was die anderen drei sagen	Übersetzung aus OL heraus
<p>OR Aussage: <i>Ich spüre viel Energie bei dem Gedanken, bei einem so aufregenden Projekt dabei zu sein. Es gibt so viel zu tun und wir haben nur wenig Zeit! Lasst uns gleich beginnen und herausfinden, was zu tun ist, und dann die Dinge erledigen.</i></p>	<p><i>Für mich ist das reine Tun alles andere als aufregend. Tun allein um zu Tun ist für mich sinn-los.</i></p>
<p>UL Aussage: <i>Wir kommen alle mit einem ganz unterschiedlichen Hintergrund und mit unterschiedlichen Fähigkeiten zusammen, und mir wird klar, warum gerade wir vier ausgewählt wurden. Es wird für uns sehr wichtig sein ein gemeinsames Verständnis über unseren Auftrag zu erreichen, so dass wir alle auf der gleichen Wellenlänge sind</i></p>	<p><i>Noch mehr Zeit damit zu verbringen über Dinge zu reden, die für mich offensichtlich sind, langweilt mich</i></p>
<p>UR Aussage: <i>Der Zeitrahmen der uns für dieses Projekt zur Verfügung steht ist eng, und was wir leisten werden, wird einen radikalen und positiven Einfluss auf die Infrastruktur unseres Kerngeschäftes haben. Es hängt alles davon ab, wie gut wir die Stärken und Schwächen unseres gegenwärtigen Systems verstehen, bevor wir darangehen etwas Neues zu schaffen.</i></p>	<p><i>Die Analyse unseres gegenwärtigen Systems kann sehr kompliziert werden, und uns von der Klarheit unseres Fokus und unserer Intentionen wegführen.</i></p>

Die Wahrnehmung von OR aus

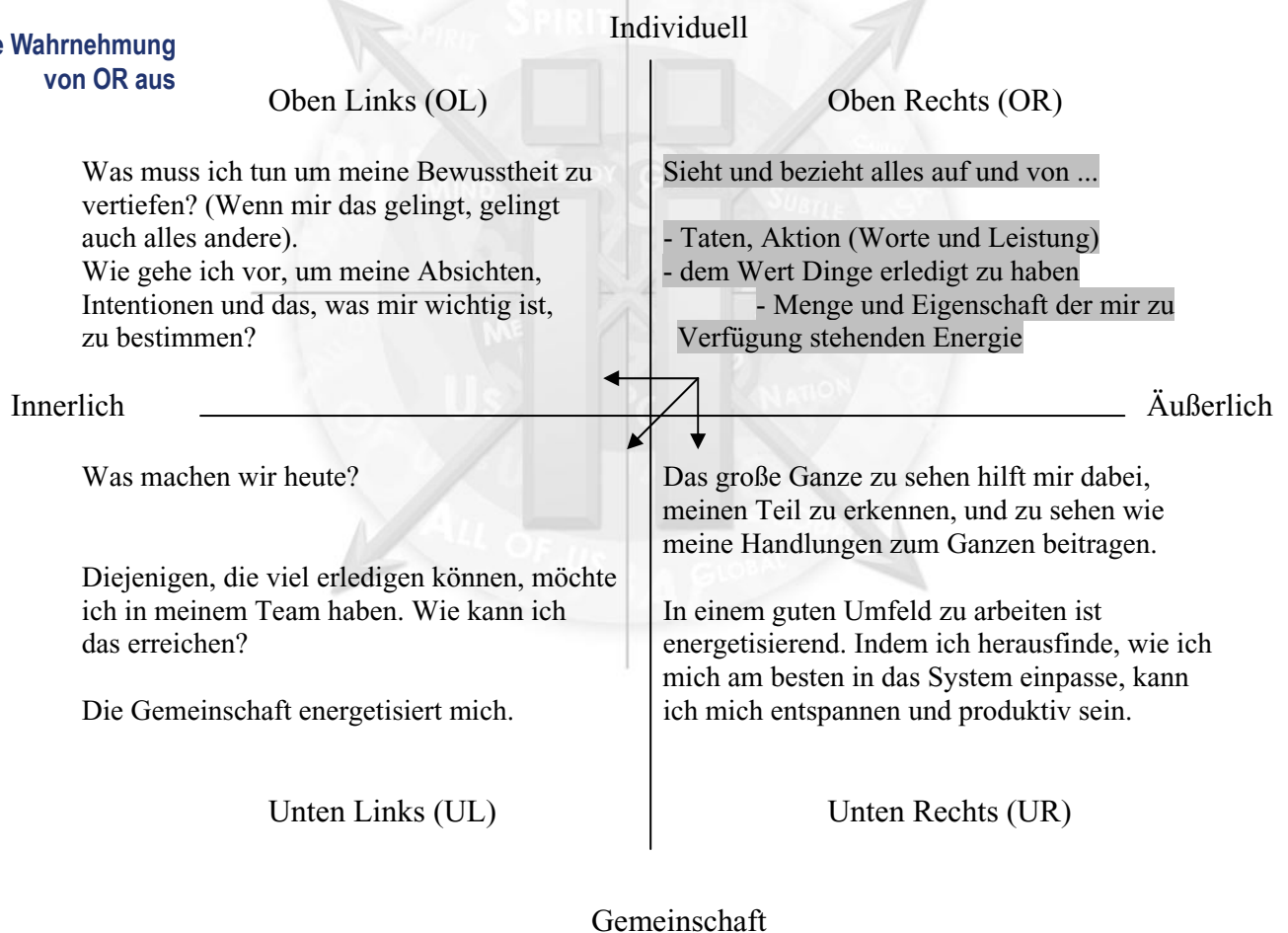


Abb.: Die Sichtweise und Übersetzung vom oberen rechten Quadranten aus

Für einen Menschen mit der Orientierung aus OR heraus entsteht Bedeutung durch Tun. Wenn diese Bedeutung nicht erkennbar wird, wird dieser Mensch das Interesse am Geschehen verlieren. Bedeutung ist dabei, anders als in der UL Orientierung, kein eigenes Thema, sondern ein Ergebnis von Handlung und Aktion.

Aus einer eher kritischen Sichtweise heraus, und bezogen auf eine Besprechungssituation mit vier TeilnehmerInnen, die aus jeweils einer der vier Perspektiven sprechen, werden etwas ursprünglich Gesagtes und die darauf reagierende innere OR Stimme wie folgt gegenübergestellt:

Was die anderen drei sagen	Übersetzung aus OR heraus
<p>OL Aussage: <i>Ich finde es sehr aufregend in diesem Projekt mitzuarbeiten. Hier können wir wirklich etwas von Wert schaffen. Was für mich dabei am Wichtigsten ist, ist dass das, was geschaffen wird, nicht nur funktional sondern auch schön ist.</i></p>	<p><i>Das klingt nach viel heißer Luft. Ich wüsste gerne, wie wir daraus zu konkreten Aktionen kommen.</i></p>
<p>UL Aussage: <i>Wir kommen alle mit einem ganz unterschiedlichen Hintergrund und mit unterschiedlichen Fähigkeiten zusammen, und mir wird klar, warum gerade wir vier ausgewählt wurden. Es wird für uns sehr wichtig sein ein gemeinsames Verständnis über unseren Auftrag zu erreichen, so dass wir alle auf der gleichen Wellenlänge sind</i></p>	<p><i>Hoffentlich führt das nicht zu endlosen Diskussionsrunden, die uns nirgendwo hinbringen.</i></p>
<p>UR Aussage: <i>Der Zeitrahmen, der uns für dieses Projekt zur Verfügung steht, ist eng, und was wir leisten werden, wird einen radikalen und positiven Einfluss auf die Infrastruktur unseres Kerngeschäftes haben. Es hängt alles davon ab, wie gut wir die Stärken und Schwächen unseres gegenwärtigen Systems verstehen, bevor wir darangehen etwas Neues zu schaffen.</i></p>	<p><i>Zuerst das ganze System betrachten? Damit verzetteln wir uns bloß, und kommen nicht zu dem, was jeder von uns tun sollte, um unseren Auftrag zu erfüllen.</i></p>

Die Wahrnehmung von UL aus:

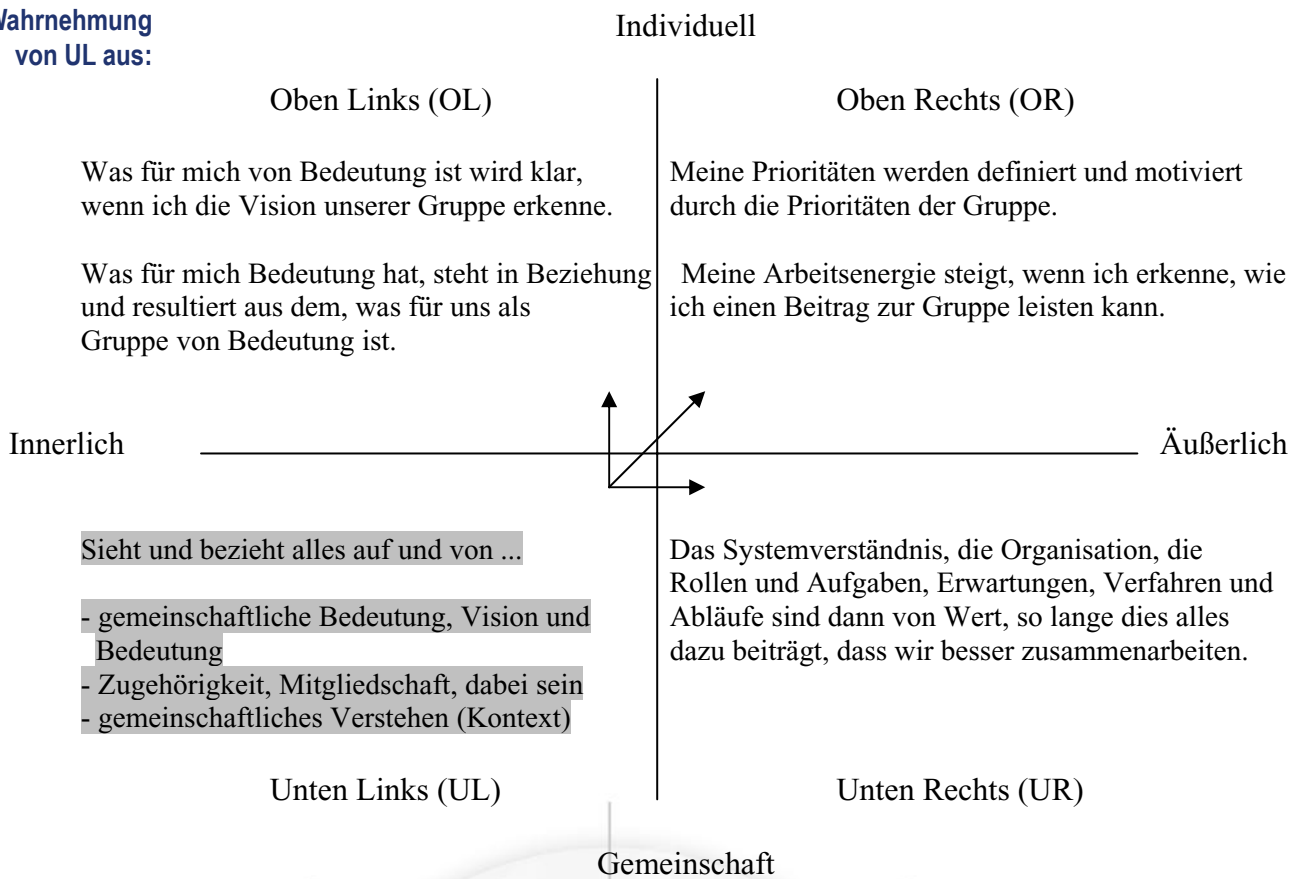


Abb.: Die Sichtweise und Übersetzung vom unteren linken Quadranten aus

Aus einer eher kritischen Sichtweise heraus, und bezogen auf eine Besprechungssituation mit vier TeilnehmerInnen, die aus jeweils einer der vier Perspektiven sprechen, werden etwas ursprünglich Gesagtes und die darauf reagierende innere UL Stimme wie folgt gegenübergestellt:

Was die anderen drei sagen	Übersetzung aus UL heraus
<p>OL Aussage: <i>Ich finde es sehr aufregend in diesem Projekt mitzuarbeiten. Hier können wir wirklich etwas von Wert schaffen. Was für mich dabei am Wichtigsten ist, ist dass das, was geschaffen wird, nicht nur funktional, sondern auch schön ist.</i></p>	<p><i>Das ist sehr selbstbezogen. Ich frage mich, ob dieser Mensch teamfähig ist.</i></p>
<p>OR Aussage: <i>Ich spüre viel Energie bei dem Gedanken, bei einem so aufregenden Projekt dabei zu sein. Es gibt so viel zu tun und wir haben nur wenig Zeit! Lasst uns gleich beginnen und herausfinden, was zu tun ist, und dann die Dinge erledigen.</i></p>	<p><i>Dieser Mensch möchte am liebsten gleich loslegen, aber wir haben noch kein gemeinsames Verständnis von dem, was unser Projekt sein soll. Ohne dieses gemeinsame Verständnis gibt es keinen Kontext aus dem heraus unsere Aktionen Sinn machen.</i></p>
<p>UR Aussage: <i>Der Zeitrahmen, der uns für dieses Projekt zur Verfügung steht, ist eng, und was wir leisten werden, wird einen radikalen und positiven Einfluss auf die Infrastruktur unseres Kerngeschäftes haben. Es hängt alles davon ab, wie gut wir die Stärken und Schwächen unseres gegenwärtigen Systems verstehen, bevor wir darangehen etwas Neues zu schaffen.</i></p>	<p><i>Wo bleiben dabei die Menschen, die das System ausmachen? Wenn wir uns um sie nicht kümmern, dann wird das, was wir machen, keinen Wert haben.</i></p>

**Die Wahrnehmung von UR aus:**

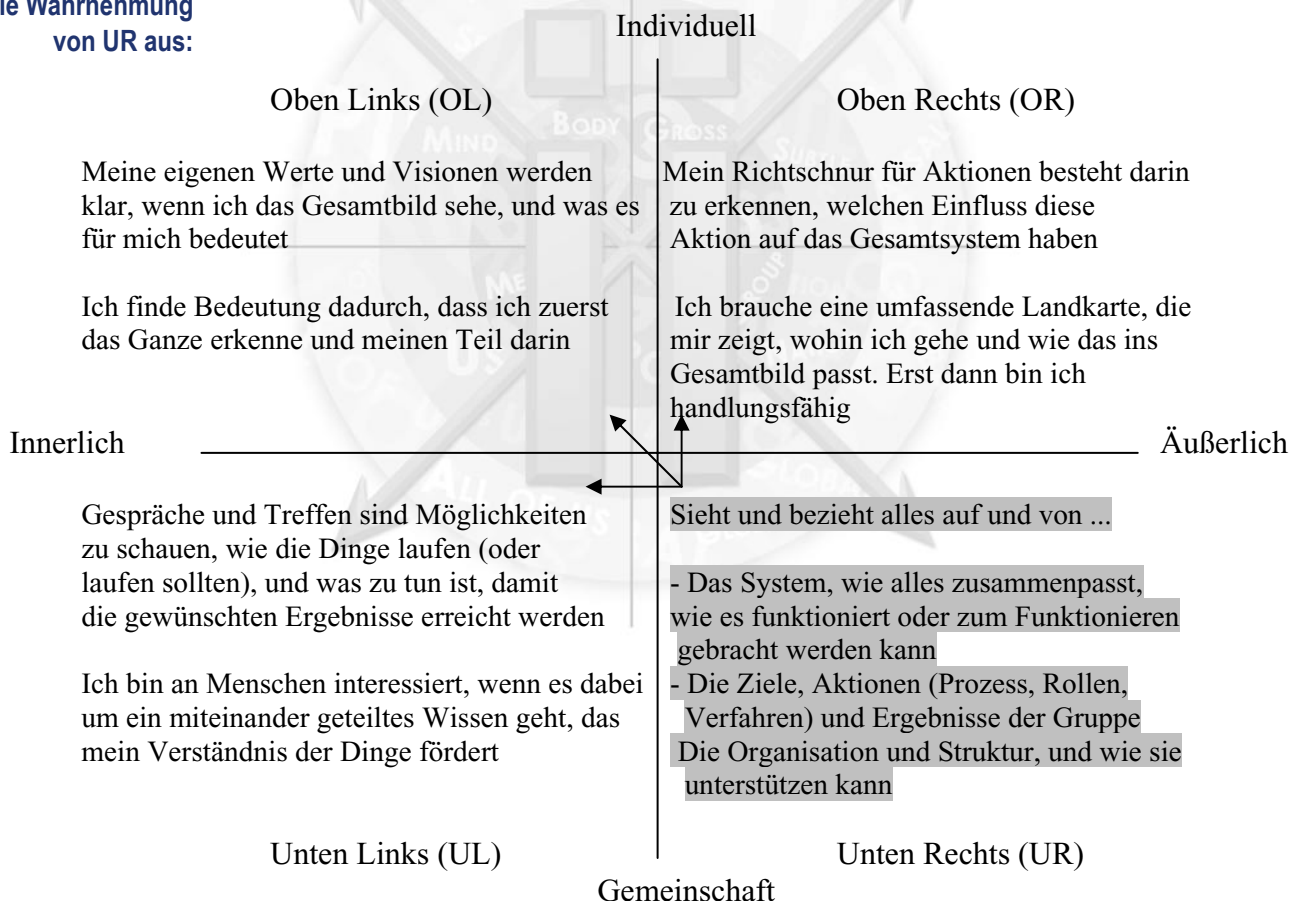


Abb.: Die Sichtweise und Übersetzung vom unteren rechten Quadranten aus

Ein Mensch der sich vom unteren rechten Quadranten her orientiert, orientiert sich an Systemen, Prozessen und Strukturen. Dies erweckt bei ihm oder ihr Aufmerksamkeit und Interesse.

Aus einer eher kritischen Sichtweise heraus, und bezogen auf eine Besprechungssituation mit vier TeilnehmerInnen, die aus jeweils einer der vier Perspektiven sprechen, werden etwas ursprünglich Gesagtes und die darauf reagierende innere UR Stimme wie folgt gegenübergestellt:

Was die anderen drei sagen	Übersetzung aus UR heraus
<p>OL Aussage: <i>Ich finde es sehr aufregend in diesem Projekt mitzuarbeiten. Hier können wir wirklich etwas von Wert schaffen. Was für mich dabei am Wichtigsten ist, ist dass das, was geschaffen wird, nicht nur funktional, sondern auch schön ist.</i></p>	<p><i>Das hört sich so an, als bestünde das Erfolgskriterium für diesen Menschen darin, wie das Ganze zu seiner persönlichen Vision passt. Doch worum es wirklich geht, ist die Frage, wie wir unsere Systeme verbessern.</i></p>
<p>OR Aussage: <i>Ich spüre viel Energie bei dem Gedanken, bei einem so aufregenden Projekt dabei zu sein. Es gibt so viel zu tun und wir haben nur wenig Zeit! Lasst uns gleich beginnen und herausfinden, was zu tun ist, und dann die Dinge erledigen.</i></p>	<p><i>Solange wir nicht zuerst einmal darauf schauen, wie der Einfluss auf das Gesamtsystem ist, haben wir es lediglich mit einem Haufen Einzelaktionen zu tun, die weder vertikal noch horizontal miteinander verbunden sind.</i></p>
<p>UL Aussage: <i>Wir kommen alle mit einem ganz unterschiedlichen Hintergrund und mit unterschiedlichen Fähigkeiten zusammen, und mir wird klar, warum gerade wir vier ausgewählt wurden. Es wird für uns sehr wichtig sein ein gemeinsames Verständnis über unseren Auftrag zu erreichen, so dass wir alle auf der gleichen Wellenlänge sind</i></p>	<p><i>Die schriftlichen Unterlagen, die wir vorab alle erhalten haben, mit der Projektbeschreibung und unseren biografischen Daten sind vollständig. Ich wüsste nicht, was es darüber hinaus noch zu besprechen gäbe.</i></p>

**Transaktionsanalyse  
und Voice Dialog**

Diese Art der Betrachtungsweise von Grundorientierungen von Kommunikationspartnern, die aus diesen Grundorientierungen heraus miteinander in Dialog treten, erinnert an das Vorgehen der Transaktionsanalyse und des Voice Dialog. Jeder Quadrant hat seine eigene Stimme (voice), mit einer spezifischen Artikulation. Bei der Transaktionsanalyse werden 3 Ich-Instanzen zweier Kommunikationspartner, über die jeder Mensch verfügt<sup>15</sup>, einander gegenübergestellt, und es wird ermittelt, wer gerade mit wem spricht (z. B. Kind-Ich Partner A spricht mit Eltern-Ich Partner B)<sup>16</sup>. Aus diesen unterschiedlichen Transaktionen ergeben sich charakteristische Gesprächsmuster und Verläufe. Überträgt man das Transaktionsmodell auf die Dialogsituation aus den Quadranten heraus (was die Autorinnen nicht machen, und was voraussetzt, dass Menschen nicht in ihrer jeweiligen Grundorientierung festhängen, sondern in der Lage sind Perspektivwechsel vorzunehmen und auch aus unterschiedlichen Quadranten heraus sprechen), dann erhält man eine Tabelle wie folgt:

		Partner A			
		OL	OR	UL	UR
Partnerin B	OL	1	2	3	4
	OR	5	6	7	8
	UL	9	10	11	12
	UR	13	14	15	16

Jedes der 16 Felder steht für eine typische Transaktion oder Gesprächssituation, deren Kenntnis für die Gesprächsanalyse von Bedeutung ist. In 1 tauschen sich die Gesprächspartner über ihre Intentionen und ihr Erleben aus, in 2 spricht Partnerin B über ihre Gefühle, wohingegen Partner A in 2 über seine Taten spricht, in 3 über Beziehungen, und in 4 über Prozesse und Abläufe, usw.

## Transformierende Konversation – die vier Konversationen des Integralen Coaching

Das Coachinggespräch ist das praktische Herzstück eines Coachingprozesses. Hier begegnen sich Klient und Coach von Angesicht zu Angesicht und von Mensch zu Mensch, hier finden äußerliche Betrachtung, Begegnung, Austausch, Dialog, Verständnis und innerliche Berührung statt. Das ICC spricht von transformierender Konversation, und unterscheidet dabei vier Phasen:

### Vier Phasen der Konversation

1. Das aufnehmende Gespräch [Intake Coaching Conversation]
2. Das anbietende Gespräch [Offer Coaching Conversation]
3. Das Gespräch zu den Entwicklungszyklen [Cycles of Development Coaching Conversation]
4. Das abschließende Gespräch [Completion Coaching Conversation]

Diese vier können sich innerhalb eines Gesprächs ereignen oder auch über einen längeren Zeitraum einer Coaching Begleitung.

### Das aufnehmende Gespräch [Intake Coaching Conversation]

#### Aufnehmendes Gespräch

Der Sinn dieses Gesprächs besteht darin, dass Coach und Klient sich kennenlernen und voneinander lernen, das Thema besprechen, das der Klient vorbringt, und die Möglichkeiten einer zukünftigen Coachingbeziehung klären.

Zuerst geht es dabei darum, AUF den Klienten zu schauen, um dann ALS der Klient die Welt betrachten zu können. Die Rolle des Coaches ist die des intelligenten Fragestellers, mit Fragen, die sich an den sechs Modulen des Integrale Coaching orientieren.



Dabei werden Themen abgegrenzt, die keine Coachingthemen sind, wie: Abhängigkeiten, gravierende psychologische Themen wie schwere Depression, Angstzustände, unkontrollierbare Wut oder posttraumatische Symptome, Missbrauch und Gewalt in Beziehungen – in diesen Fällen ist der Coach ethisch verpflichtet, den Klienten auf qualifizierte Hilfe weiterzuverweisen.

Die Zusammenfassung des aufnehmenden Gespräches durch den Coach könnte wie folgt formuliert sein:

„Bis zu unserem nächsten Gespräch werde ich mich mit dem beschäftigen, was wir heute miteinander besprochen haben. Ich werde Ihnen dann meine Sichtweise auf die Art, wie Sie ihr Coachingthema sehen, schildern, und ich hoffe, dies wird dazu beitragen zu erkennen, warum dieses Thema für Sie so herausfordernd ist. Dazu tragen Sie Ihre Einschätzung bei. Ich werde dann auch einen Vorschlag für eine neue Art und Weise machen, wie Sie und wir zusammen dieses Thema angehen können. Während der Coachingarbeit werden Sie mit den starken Fähigkeiten arbeiten, die Sie bereits entwickelt haben, gleichzeitig werden wir neue Fähigkeiten und Möglichkeiten entwickeln. Durch unsere Zusammenarbeit werde ich immer auf dem Laufenden darüber sein, was für Sie der nächste wichtige Schritt ist. Ich werde ebenso einen ersten Entwurf einer Coachingvereinbarung formulieren, in dem zu entwickelnde Fähigkeiten aufgeführt sind, die Sie am besten bei ihrem Thema unterstützen, so dass Sie eine Landkarte für Ihre Reise zu Verfügung haben. Wir werden gemeinsam darauf schauen und diesen Plan weiterentwickeln, und dabei den Fokus unserer Coaching- Zusammenarbeit immer im Auge behalten.“ (74)

Nach dem aufnehmenden Gespräch übt sich der Coach darin, die Welt durch die Augen des Klienten zu sehen (z. B. durch Methodiken wie Meditation, Zentrierung, Imagination, innerliche Rollenübernahme und somatische Arbeit): „Der Coach wird still und erlaubt der Stimme des Klienten in seiner eigenen Bewusstheit zu erscheinen.“

### Das anbietende Gespräch [Offer Coaching Conversation]

#### Anbietendes Gespräch

„Das anbietende Gespräch ist die Säule des Tanzes, den der Coach und der Klient für die Zeit ihrer Zusammenarbeit gemeinsam tanzen. In diesem Gespräch geht es um den Kontext und den Fokus der zu nehmenden Entwicklungsschritte. Dazu gehören 1. Eine Überprüfung, die sicherstellt, dass der Coach das Coachingthema des Klienten, wie es im aufnehmenden Gespräch formuliert wurde, richtig verstanden hat, die Bedeutung dieses Themas für den Klienten, und zu schauen, ob es zwischenzeitlich neue Erkenntnisse, Informationen und Einsichten gegeben hat. 2. Das Angebot an den Klienten seine gegenwärtige Sichtweise (GS) auf eine Weise wahrzunehmen, wie sie der Klient noch nicht gesehen hat. 3. Das Angebot an den Klienten eine zukünftige Sichtweise (ZS) wahrzunehmen, welche ihn über seine bisherigen Sichtweisen hinausführt. 4. Die Offenlegung einer Wegekarte im Rahmen der Coachingvereinbarung 5. Erste Aktionen.“ (75)

Das ICC offeriert seine Arbeit dabei als ein Angebot und nicht als eine fertige Lösung. Das Angebot des ICC im Hinblick auf die GS des Klienten wird zusammengefasst in einer Metapher<sup>17</sup>, die die GS in einem aussagefähigen Bild beschreibt. Diese Metapher darf weder zu offensichtlich noch zu sehr verborgen sein, da sie im ersten Fall keine

neue Erkenntnis bringt und im zweiten Fall nicht wirken kann.

Das Angebot einer Metapher als ZS macht das Coachingthema gut handhabbar. Darauf aufbauend können Übungen und Praktiken entwickelt werden, die den Übergang des Klienten vom GS zum ZS unterstützen.

Zuerst geht es darum, ein neues Licht auf die GS des Klienten zu werfen. Dabei helfen Praktiken, die das volle Potenzial der GS im alltäglichen Leben zu entwickeln helfen, ohne daran etwas zu ändern. Das ICC unterscheidet dabei

- a) „Fokus Praktiken“ zwischen den Coaching Treffen, die sich auf einen bestimmten „Muskel“ oder Aspekt der AQAL Konstellation des Klienten konzentrieren.
- b) „Foundation Praktiken“, die als regelmäßige Übungen längerfristig angelegt sind und den Aufbau der ZS unterstützen, als eine Entwicklung für den Körper, den Geist und den GEIST des Klienten.

## Das Gespräch zu den Entwicklungszyklen

[Cycles of Development Coaching Conversation]

### Entwicklung im Gespräch

“Im Verlauf der Phase der Entwicklungszyklen entwickelt sich der Klient auf eine Weise, die ihm oder ihr erlaubt, sowohl mit der GS wie auch mit der ZS effektiv zu arbeiten. Der Klient entwickelt ein tieferes Verständnis seiner GS durch dessen unmittelbare und bewusste Erfahrung im eigenen Leben. Mit der Zunahme der Bewusstheit gegenüber der GS wird dieses mehr und mehr zu einem Objekt der Wahrnehmung für den Klienten. Der unbewusste „Griff“ der GS auf den Klienten lockert sich dabei und es entsteht ein Raum, in dem die ZS erscheinen kann, unterstützt durch die Entwicklung der dafür notwendigen Kompetenzen. Entwicklungszyklen basieren auf der Annahme, dass Wachstum in aufeinander folgenden Schritten verläuft, bei denen die Entwicklung einer Fähigkeit die Grundlage für weitere Entwicklungsschritte darstellt. In jedem Entwicklungsschritt gibt es etwas zu lernen (oder zu entlernen) und vieles zu integrieren. Daher sprechen wir von *Zyklen* anstatt von einer Linearität.“ (86)

Der Klient beschreibt in diesem Gespräch zuerst, wie es ihm oder ihr in der seit dem letzten Coachinggespräch vergangenen Zeit ging. Der Coach erhält neue Informationen über die GS des Klienten und auch über das Auftauchen der ZS. Beim Aufbau der ZS ist zu berücksichtigen, dass neue Strategien oft erst einmal wegen der Stärke der GS „versagen“. Das liegt an dem Strukturcharakter der GS und jeder AQAL Konstellation. Strukturen (Charakter-LO, Verhalten-RO, Beziehungen-LU und Systeme-RU) geben uns Stabilität, Sicherheit und den „Boden“, auf dem wir stehen, das ist die gute Nachricht. Sie widersetzen sich aber erst einmal Veränderungen, weil „Gewohnheiten langsamer sterben“, das ist die schlechte Nachricht. Strukturveränderungen brauchen Zeit und erfordern regelmäßige Übungen. Diese Übungen müssen auf die GS des Klienten, seine „Gewohnheiten“ als strukturelle Gegebenheiten und auf seine AQAL Situation zugeschnitten sein/werden. Im Verlauf der (Mikro-)Transformationen ist darauf zu achten, dass keine neuen Schattenanteile entstehen, wo Aspekte der GS nicht negiert *und* bewahrt, sondern nur negiert und damit abgespalten werden. Im Verlauf der Entwicklungszyklengespräche ist die ZS noch ein Objekt und Gesprächsgegenstand, ein Konzept welches, wenn auch inspirierend, noch nicht verkörpert ist.

Beispielübungen für (Mikro-)Transformationen eines Klienten könnten sein:

- RO-Körpersprache: „Ich widme dir meine Aufmerksamkeit und habe Zeit für dich.“
- RO: das Einüben und damit zur Verfügung haben unterschiedlicher Geschwindigkeiten im Denken, Sprechen und Agieren.
- LO/RO: Die Praxis der „halben Geschwindigkeit“ im Büro. Alles was ich tue, tue ich bewusst mit einem um die Hälfte reduzierten Tempo, und achte dabei auch auf mich, andere und die Umgebung.
- LO: Das Verstehen unterschiedlicher quadrantischer Orientierungen durch die Aufmerksamkeit auf die Tatsache „Ich bin ein Quadrant, sie ist ein Quadrant, und auch er ist ein Quadrant“.
- LO/LU: Das Einüben innerlichen Gleichmuts durch das innerliche Abstandnehmen von dem, was gerade in mir, in anderen und außerhalb von mir stattfindet.
- OL-Meditation 5x5x5: Fünf Minuten lang, fünf mal am Tag, fünf Tage in der Woche innehalten.
- OL/Schattenpraxis: Darauf zu achten, was meine „Knöpfe“ sind, die Triggerpunkte, hinter denen Projektionen und damit verdrängte eigene Anteile stecken können. Was regt mich auf, affektiert mich, wo habe ich Ladung?

Dazu das ICC:

„Wir stellen für unsere Klienten keine Aktionspläne auf, die dann abzuarbeiten sind; wir unterstützen den organischen Aufbau von Fähigkeiten durch Entwicklungszyklen, wo sich der Schwerpunkt und die Art und Weise der Übungen an der AQAL Konstellation des Klienten ausgerichtet ist. Wir bauen Kompetenzen auf („neue Muskeln“), die es dem Klienten ermöglichen auf eine stabile Weise seine GS zu leben und eine ZS zu entwickeln und zu verkörpern.“ (90)

### Das abschließende Gespräch [Completion Coaching Conversation]

#### Abschließendes Gespräch

„Das abschließende Gespräch – als Rückschau und Vorschau zugleich – ermöglicht es dem Klienten, auf eine gesunde Weise einen Anfang, eine Verlaufsphase und einen Abschluss bewusst zu erleben; dieser letzte Schritt wird oft ausgelassen, in einer hektischen Zeit, in der es um Termine und zu erfüllende Aufgaben geht. Zu würdigen, wo man *jetzt gerade* ist wird oft unterlassen. Im Rahmen unseres Integralen Coaching wird der Klient immer wieder in Kontakt gebracht nicht nur mit dem, wohin es geht, sondern auch mit dem, was schon erreicht und verfügbar ist.“ (90)

Das ICC empfiehlt, immer wieder auch zu pausieren, und spricht sich gegen ein „Endloscoaching“ mit der Gefahr von „Entwicklungsmüdigkeit“ aus. Dies erinnert an die Aussage von Wilber „höre auf zu transformieren, und beginne endlich damit zu leben“.

## Integrale Perspektiven auf Coaching

In einem Beitrag *Integrale Perspektiven auf Coaching, eine Analyse von Integral Coaching Canada vor dem Hintergrund der acht Zonen und fünf Methodologien* untersucht die Autorin Lisa L. Frost die Arbeit des ICC auf der Basis des von Wilber entwickelten Integral Methodologischen Pluralismus (IMP). Eine Arbeit dieser Art ist aus mehrerlei Hinsicht interessant. Zum einen wird die Anwendbarkeit des IMP in der Praxis überprüft. Weiterhin wird Coaching damit auf eine wissenschaftliche Weise begründet, und es lassen sich unterschiedliche Coachingansätze vergleichend gegenüberstellen, inwieweit sie welche der 8 Hauptperspektiven in ihrer Arbeit berücksichtigen.

Ein Coaching existiert in mindestens 4 unterschiedlichen Bereichen, die alle jeweils methodologisch untersucht werden können:

- der Klient
- der Coach
- die Coachingbeziehung und
- die Methode oder das Modell<sup>18</sup>, die dem Coachingprozess zugrunde liegt (95)

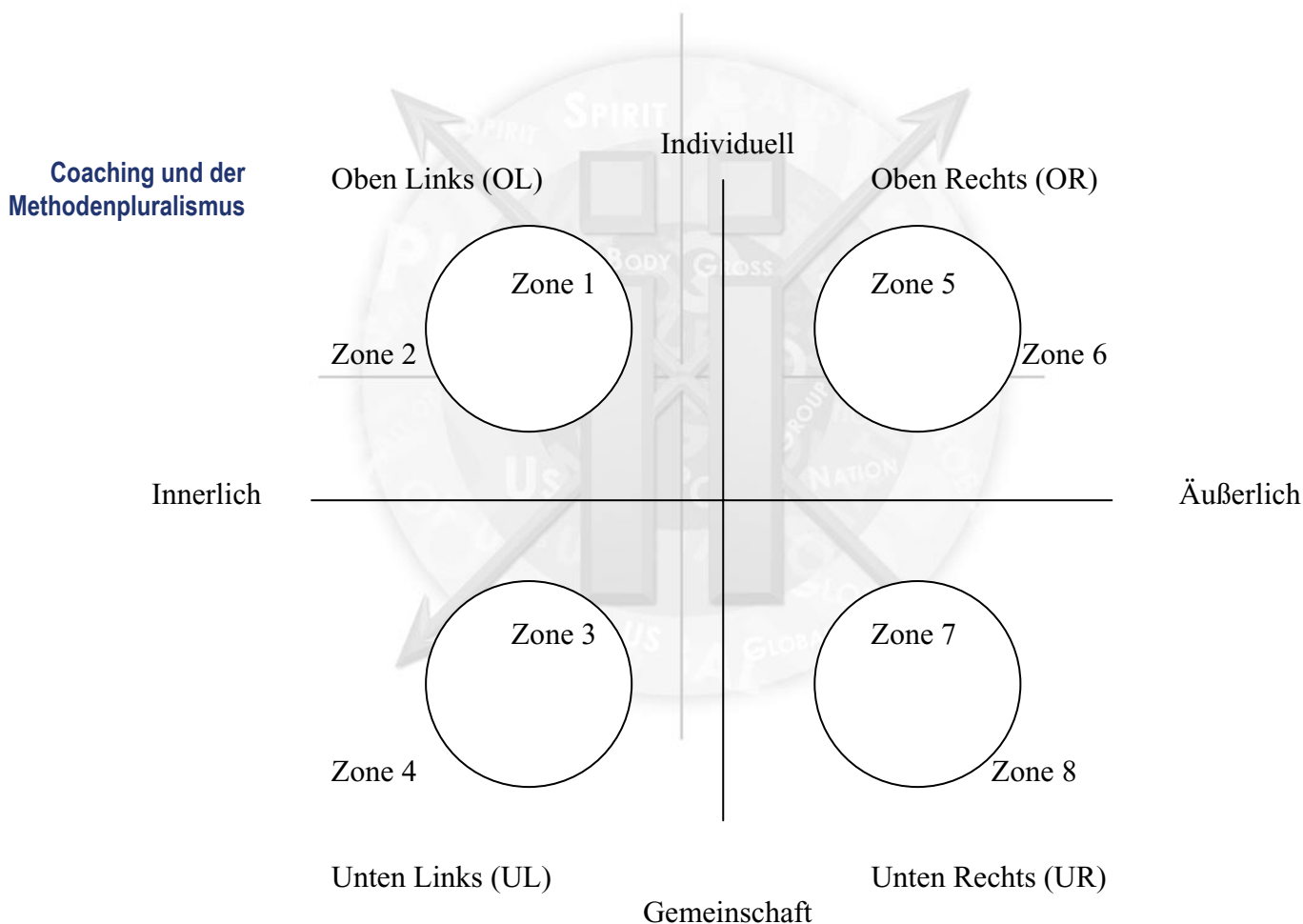


Abb. Die 8 Hauptperspektiven

**Die Zonen  
des Coaching**

**Zone 1**

In der Zone 1 geht es um die phänomenologischen Erfahrungen von Individuen. Sowohl der Coach als auch der Klient haben ein unmittelbares Erleben des Coaching. Die Fragestellung dieser Zone ist: „Welche phänomenologischen Erfahrungen haben der Coach und der Klient, und wie unterstützt ein integraler Coachingansatz diese?“

Das Schauen ALS der Klient durch den Coach ist dabei eine Erfahrung einer ersten Person als eine erste Person. Der Coach versetzt sich durch Ein-Fühlung und Mit-Gefühl in die Zone 1 des Klienten, und versucht diesen so zu erleben, wie dieser sich selbst erlebt. So erfährt der Coach das Lebensgefühl des Klienten aus dessen oder deren AQAL Konstellation heraus, als das Lebensgefühl und die GS des Klienten. Dies setzt auf Seiten des Coaches eine entsprechend weite Entwicklung und die Fähigkeit der Perspektivübernahme voraus.

**Zone 2**

In Zone 2 wird untersucht, durch welche Bewusstseinsstrukturen und Bedeutungsfindungsprozesse ein Mensch seine innerlichen Erfahrungen interpretiert. Die Frage, die dem zugrunde liegt, könnte lauten: „Wie sehen die (horizontalen und vertikalen) Entwicklungsstrukturen aus, sowohl die des Coach als auch die des Klienten, die im Coachingprozess und in der Coachingbeziehung eine Rolle spielen?“

Für den Coach bedeutet dies, dass seine oder ihre Entwicklung, perspektivische und typologische Orientierung als AQAL Konstellation den Rahmen darstellt, innerhalb dessen er oder sie die Arbeit macht.

Für den Klienten geht es darum, die Bedeutungsstrukturen der GS zu erkennen, in ihren Möglichkeiten auszuschöpfen, aber auch deren Grenzen zu sehen, die dann durch die ZS und unter Zuhilfenahme u. a. von Metaphern erweitert werden.

**Zone 3**

In Zone 3 geht es um den „Wir-Raum“ zwischen Coach und Klient. Dabei handelt es sich um die subjektive Erfahrung dieses inter-subjektiven Raumes, der von beiden miteinander im Rahmen der Coachingarbeit geteilt wird. Hier treffen und überschneiden sich zwei individuelle Erfahrungen und schaffen gemeinsam einen Wir-Raum. Die Leitfrage dieser Zone ist: „Worin besteht die gemeinsame Resonanz (Denken, Fühlen, Wahrnehmen) zwischen Coach und Klient innerhalb der Coachingbeziehung? Diese Beziehung ist wesentlich für den Erfolg der Arbeit.“

**Zone 4**

Zone 4 betrachtet das Äußere der Beziehung zwischen einem Coach und einem Klienten. Durch diese Perspektive werden die Strukturen und Muster dieser Beziehung untersucht. Die Leitfrage dabei ist: „Wie sieht der intersubjektive ‚Container‘ aus der Perspektive eines teilnehmend beobachtenden Standpunktes aus, und wie wird der Container durch ein integrales Coaching unterstützt?“ Diese Zone weist auf den kulturellen Kontext der Coachingbeziehung hin, und wie die Interaktionen zwischen Coach und Klient durch soziale Normen und Dynamiken mitbestimmt werden. Dazu gehören die gemeinschaftlichen kulturellen Strukturen und Muster zwischen Coach und Klient.

### Zone 5

Zone 5 wendet sich der Selbstregulation und der Selbsterhaltung zu. Eine sinnvolle Frage zu dieser Zone im Zusammenhang mit Coaching ist: „Wie werden die Klienten im Rahmen eines integralen Coaching dabei unterstützt, nachhaltig neue Möglichkeiten des Sehens und Tuns zu entwickeln?“ Klienten stehen durch vorhersagbare Verhaltensmuster zu ihrer Umwelt in Beziehung, als ein Ergebnis ihrer bisherigen Art und Weise die Dinge wahrzunehmen und darauf zu reagieren. Wie kann der Vorgang des Coachingprozesses – speziell die vier Coachinggespräche – dazu beitragen, neue Wirklichkeiten in ihrer Welt zu sehen und diese Einsichten durch Übungen dauerhaft und nachhaltig werden zu lassen? Oder in der Sprache der Autopoiesis: Wie kann ein integrales Coaching einen Klienten dabei unterstützen von seiner gegenwärtigen strukturellen Koppelung mit seiner Welt zu einer neuen Art von struktureller Koppelung zu gelangen, um das Coachingthema effektiver zu lösen? Durch die Lösung von der GS wird ein Gleichgewichtszustand verlassen. Der Klient wird auf seiner Reise zu einem neuen Gleichgewichtszustand, der ZS, unterstützt.

### Zone 6

Zone 6 hat das beobachtbare Verhalten im Blick, das Äußerliche des Individuums. Für Zone 6 geht es darum: „Was sind die Elemente beobachtbaren Verhaltens des Klienten als auch des Coaches innerhalb der Struktur der Coachingbeziehung?“ Dabei geht es um Praktiken eines „neuen Tuns“ des Klienten bei der Entwicklung neuer Fähigkeiten, unter Einbezug des Körpers (Haltung, Atmung, Energie). Die Arbeit mit dem physischen und energetischen Körper ist wesentlich für bleibende Veränderungen.

Es geht dabei um vertikale und horizontale Transformation. Es geht sowohl um Bereiche der AQAL Konstellation, die weiterzuentwickeln sind, als auch um Bereiche, die mehr Ausgleich und Ausgewogenheit benötigen, z. B. durch eine erweiterte perspektivische Orientierung.

Das Verhalten des Klienten wird erkannt durch das Schauen AUF den Klienten. Das Verhalten des Coach ist durch ethische und berufliche Standards geleitet. Integral Coaches unterziehen sich unterschiedlichen Übungen um

- auch in schwierigen Situationen gegenwärtig bleiben zu können (meditative Praxis)
- auch in schwierigen Situationen den Klienten „(aus)halten“ zu können und Widerstände bei sich und dem Klienten zu erkennen (psychodynamische Praxis)
- den physischen und energetischen Anforderungen des Coaching gewachsen zu sein (Körperpraxis, Ernährung)
- durch geeignete Fragetechniken den inneren Raum des Klienten zu öffnen (dialogische Praxis)
- Gefühle in Worten ausdrücken zu können und Sachverhalte erklären zu können (sprachliche Ausdruckspraxis)
- Übungen für den Klienten (ZS) und sich selbst entwickeln zu können, für die gesamte AQAL Konstellation (Kreativitätspraxis)

Das Coaching des ICC ist durch Partizipation gekennzeichnet, was bedeutet, dass Coach wie auch Klient für den Coachingprozess gemeinsam verantwortlich sind.

Unter Betrachtung der unterschiedlichen Entwicklungslinien können Praktiken für einzelne Linien entwickelt werden. z. B.:

- emotionelle Entwicklung: das Üben, bei starken Emotionen bei sich und in der Gemeinschaft mit anderen bleiben zu können
- spirituelle Entwicklung: Achtsamkeitsübungen
- somatische Entwicklung: (z. B. bei wenig Selbstachtung und vielen Selbstzweifeln und einer Haltung der zusammengefallenen Schultern): Muskularbeit, die zu mehr Stärke, persönlicher Kraft und mehr Selbstwert führt.

Ein weiterer Bereich von Übungsangeboten betrifft die Gender-Ausgewogenheit, um in unterschiedlichen Situationen sowohl maskuline wie auch feminine Eigenschaften zur Verfügung zu haben.

### **Zone 7**

In der Zone 7 geht es um das Innere des kollektiv Äußerlichen. Eine für diese Zone sinnvolle Fragestellung ist: „Wie beeinflussen und bestimmen die im Coachingprozess verwendeten Sprachen und Ausdrucksweisen das gemeinsame Verständnis, das Verhalten und die Formulierung von Werten zwischen Coach und Klient?“ Es gibt drei Hautsprachen, welche das gemeinsame Verständnis eines integralen Coachings mitbestimmen: die Sprache des Klienten, basierend auf seiner oder ihrer AQAL Konstellation, die Metaphern der GS und der ZS, und das Vokabular des integralen Coachings. Diese Zone erhellt insbesondere, auf welche bedeutende Weisen Sprache den Coachingprozess formt und gestaltet. Ist die Sprache unzureichend und für den verwendeten Zweck nicht geeignet, werden bestimmte Wirklichkeitsaspekte, Unterscheidungen und Einsichten nicht wahrgenommen werden können. Sprachsysteme bestimmen dasjenige, mit dem man sich beschäftigen kann. Idealerweise wird ein Coachingansatz die notwendigen sprachlichen Unterscheidungen ermöglichen, die dem Klienten und dem Coach erlaubt, sich ausreichend differenziert und integriert auszudrücken.“

Sprache ist wesentlich zur Erreichung von Resonanz und Verständigung. Was ist die geeignetste Sprachwahl in einer Coachingsituation? Über welche sprachlichen Möglichkeiten und Fähigkeiten verfügt der Coach? Wie kann das Bild einer Metapher am besten sprachlich gefasst werden?

### **Zone 8**

Mit der Zone 8 rückt die Außenseite des kollektiv Äußerlichen ins Blickfeld. Dem kann man sich wie folgt nähern: „Welche Strukturen führen zu einem gemeinsamen Verhalten, einer gemeinsamen Sprache, gemeinsamen Systemen und Prozessen zwischen Coach und Klient?“ Welche Rollen nehmen Coach und Klient ein, welche spezifischen Funktionen haben diese Rollen, und wie passen diese in das übergreifende System der Coachingmethodologie?“

Der Coach ist verantwortlich für die äußeren Rahmenbedingungen, in dem das Coaching stattfindet. Diese sind dem Coachingprozess laufend anzupassen. Das Coachingmodell bleibt stabil, doch es wird jede Coachingsituation neu und individuell angepasst.

Die Zone 8 stellt die Frage, wie Klient, Coach und Coachingmethodik funktional und logistisch optimal zusammenpassen.

## Ausblick

In diesem Beitrag wurde die Arbeit des ICC vorgestellt, als eine von vielen, noch zu entdeckenden Möglichkeiten, den integralen Ansatz Ken Wilbers auf Coaching anzuwenden. Menschsein bedeutet ein lebenslanges in-Beziehung-Sein, und eine der Möglichkeiten einer Beziehung ist die eines Coachings. Dabei lassen sich die daraus gewonnenen Einsichten, Methodiken und Verfahren nicht nur für konkretes Coaching anwenden, sondern auf alle Beziehungsaspekte menschlichen Lebens. Es geht darum, sich für das „Wunder des Wir“ immer mehr zu öffnen, das „zweite Gesicht des Göttlichen“, welches uns in unseren Beziehungen zu anderen Menschen unmittelbar begegnet.

## Endnoten

<sup>1</sup> Ausgabe Spring 2009 Volume 4 Number 1.

<sup>2</sup> Dies sind

1. *Transcending and Including our Current Way of Being: An Introduction to Integral Coaching*. In diesem Beitrag wird eine Einführung in das integrale Coaching des ICC gegeben.
2. *Looking AT and Looking AS the Client: The Quadrants as a Type Structure Lens*, stellt die Quadranten als typologische Orientierung vor, mit dem Blick AUF den Klienten und dem Blick ALS der Klient.
3. *A Unique View Into You: Working With a Client's AQAL Constellation*, stellt die vom ICC verwendeten sechs Module des integralen Coaching an konkreten Beispielen vor.
4. *Transformational Conversations: The Four Conversations of Integral Coaching* erläutert das Coachinggespräch des ICC.
5. *Integral Perspectives on Coaching: An Analysis of Integral Coaching Canada Across Eight Zones and Five Methodologies*, analysiert das integrale Coaching des ICC anhand der acht Hauptperspektiven von Wilbers methodologischem Pluralismus (IMP).
6. *Building Integral Coaching Canada: A Practice Journey* ist eine persönliche Schilderung der Gründerinnen des ICC über ihr Leben und ihre Arbeit.

<sup>3</sup> Ein Begriff den Wilber in seinem Buch *Integrale Spiritualität* erstmals prägte.

<sup>4</sup> Der Beitrag *Integral Perspectives on Coaching* basiert auf einer Untersuchung von über 20 Coachingmodellen im Hinblick auf die Berücksichtigung der 8 Hauptperspektiven des Integral Methodologischen Pluralismus (IMP).

<sup>5</sup> Ein Begriff des ICC, vergleichbar mit der kosmischen Adresse eines Menschen.

<sup>6</sup> Im Original: „lenses“, Betrachtungslinsen, (Brillen)Gläser.

<sup>7</sup> Die Begriffe *Integral Coaching*, *Integral Coach* und *AQAL Constellation* wurden durch das ICC markenrechtlich geschützt.

<sup>8</sup> Dies bezeichnet das ICC als das Schauen AUF den Klienten, siehe unten.

<sup>9</sup> Diese Abkürzungen beziehen sich auf die Quadranten wie folgt: OR = oberer rechter Quadrant, OL = oberer linker Quadrant, UR = unterer rechter Quadrant, UL = unterer linker Quadrant.

<sup>10</sup> Im Original: *Current Way of Being* (CWOB), und *New Way of Being* (NWOB).

<sup>11</sup> Die Begriffe werden weiter unten erläutert.

<sup>12</sup> Dies können die 2 yin und yang Merkmale, Animus und Anima bzw. maskulin und feminin, die 4 Elemente, die 4 Temperamente, die 8 Jung'schen Typen, die 9 Enneagrammtypen, die 12 Tierkreiszeichen, die 36 Bachblüten oder welche Typologie auch immer sein. Das ICC arbeitet mit dem Enneagramm und dem Gender Typus. Zuerst geht es darum, mit den unterschiedlichen Merkmalen *einer* ausgewählten Typologie vertraut zu werden.



<sup>13</sup> Zu einer ähnlichen Erkenntnis ist auch schon C. G. Jung gelangt. Aufgrund seiner jahrzehntelangen therapeutischen Tätigkeit führte er eine grundlegende duale Unterscheidung ein, die er mit *extravertiert* und *introvertiert* bezeichnet. Diese entspricht in etwa einer Orientierung aus den linksseitigen bzw. rechtsseitigen Quadranten heraus. Jung schreibt: „Wir werden z. B. auf solche Individuen stoßen, die in allen ihren Urteilsbildungen, Wahrnehmungen, Gefühlen, Affekten und Handlungen hauptsächlich äußere Faktoren als motivierend empfinden oder wenigstens in ihrer Auffassung darauf Gewicht legen ... Diese Einstellung [alles aus eigenem Entschluss und eigener Überzeugung zu tun] kennzeichnet eine zweite Gruppe von Individuen, die ihre Motivation hauptsächlich aus dem Subjekt, aus inneren Gegebenheiten ableiten. Jung weist darauf hin, dass die beiden Typen sehr schlecht aufeinander zu sprechen sind, und macht damit auf eines der bedeutenden Ziele einer typologischen Praxis aufmerksam, und zwar die Integration unterschiedlicher typologischer Merkmale in der eigenen Persönlichkeit – für mehr Alternativen des Seins und des Handelns.

<sup>14</sup> Dies bietet sich insofern an, da die Quadranten, wie alle Typologien, in einer heterarchischen Beziehung zueinander stehen.

<sup>15</sup> Kind-Ich, Erwachsenen-Ich und Eltern-Ich

<sup>16</sup> Siehe dazu z. B. die Arbeit von Eric Berne.

<sup>17</sup> Die Metapher (griechisch μεταφορά „Übertragung“, von μετά pherein „anderswohin tragen“) ist eine rhetorische Figur, bei der ein Wort nicht in seiner wörtlichen, sondern in einer übertragenen Bedeutung gebraucht wird, und zwar so, dass zwischen der wörtlich bezeichneten Sache und der übertragen gemeinten eine Beziehung der Ähnlichkeit besteht. (Quelle: Wikipedia)

<sup>18</sup> In dem Beitrag werden die 9 Kernkompetenzen, welche die ICF (International Coach Federation) <http://www.coachfederation.org/> verlangt, beschrieben und im Rahmen von AQAL betrachtet. (103)


Sitemap | Suche | Impressum

---

Home News Service Integrales Forum (IF) Die Integrale Akademie (DIA) Integrale-Bibliothek (IB) European Integral Academy (EIA)
Sie sind hier: Home
9.11.2009 : 15:47 : +0100

**Home**

Partner

---

**Veranstaltungen**

Unter folgenden links finden Sie die **aktuellen Veranstaltungen** der Organisationen des Multinexus:

- ▶ [Programm von DIA - Die Integrale Akademie](#)
- ▶ [Termine des Integralen Forums](#)

**Befreundete Partner**

Die Multinexus Mitglieder suchen den Kontakt und Austausch mit anderen Organisationen und Einzelpersonen. Eine intensive Partnerschaft und Zusammenarbeit verbindet uns mit:

**EnlightenNext**

▶ [EnlightenNext](#) (inklusive gleichnamiger Zeitschrift)-gegründet von dem spirituellen Lehrer Andrew Cohen, **Chefredakteur: Dr. Tom Steinginger**

**Was ist der MULTINEXUS?**

Der Multinexus ist ein Zusammenschluss und eine Integration derjenigen Organisationen im deutschsprachigen Raum, die den **integralen Ansatz (AQAL)**, wie er maßgeblich von dem amerikanischen Philosophen - [Ken Wilber](#) entwickelt worden ist, bekannt machen und in vielen verschiedenen Bereichen umsetzen wollen.

Im März 2008 trafen sich die Vertreter zentraler integraler Organisation zum **"integralen Gipfeltreffen"** in Frankfurt und vereinbarten eine stärkere Zusammenarbeit und eine verbesserte Koordination unter dem Leitgedanken der gemeinsamen integralen Vision.



Als ein Ergebnis daraus entstand das **Multinexus Internet Portal** als die Repräsentation der deutschsprachigen integralen Bewegung in der Öffentlichkeit zum Zweck der besseren Orientierung und Übersicht.

Die Vertreter des Multinexus sind organisiert im **"Integralen Rat"**, einem Gremium, das trotz aller wunderbaren Vielfalt die Gesamt-Entwicklung der Integralen Bewegung in Deutschland nicht aus den Augen verlieren will.

**Organisationen des MULTINEXUS**

Die folgenden Organisationen bilden die strukturelle Basis für den Multinexus:

**Integrales Forum e.V. - IF**

Das "Integrale Forum" ist eine Plattform für integral interessierte Menschen im deutschsprachigen Raum. Mit über 25 regionalen Anlaufstellen ("Salons") in Deutschland, Österreich und der Schweiz bietet es ein weit verzweigtes Netzwerk, um mit Gleichgesinnten in Kontakt zu kommen und sich auszutauschen. Neben regelmäßigen Treffen



**MULTI NEXUS INTEGRAL**

---

**Wer ist Ken Wilber?**

Ken Wilber ist einer der ganz grossen Denker unserer Zeit: Schon nach der Veröffentlichung seiner ersten Bücher nannte man ihn "Einstein der Bewusstseinsforschung". Heute





KÖSEL

Ihr Warenkorb  **Online bestellen bei Kösel**

## Ken Wilber

### Integrale Spiritualität

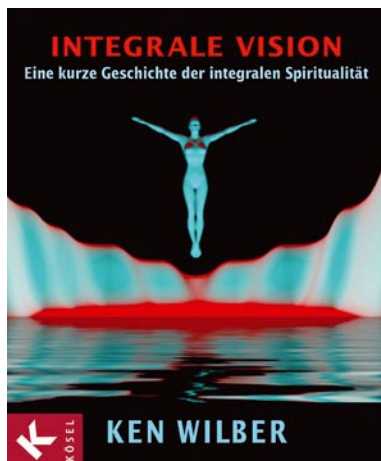
Spirituelle Intelligenz rettet die Welt

Die fortschreitende Globalisierung unserer Zeit stellt uns vor besondere Herausforderungen, die wir zu meistern aufgerufen sind. Wenn Mensch und Erde überleben wollen, gilt es für alle Völker, spirituelle Intelligenz zu entwickeln. Denn sie ist die Leitinstanz für künftige Formen friedlichen Zusammenlebens weltweit!

2. Auflage 2007, 480 Seiten, Geb. mit SU

**EUR 29,95 / SFR 49,90**

[>> Informationen, Leseproben usw. bei Kösel](#)



## Ken Wilber

### Integrale Vision

Eine kurze Geschichte der integralen Spiritualität

Der »kleine Wilber« ist da! Für alle, die zum 2007 erschienenen Meisterwerk der Integralen Spiritualität oder zu Wilbers Integrale Modell eine Einführung suchen. Lesen Sie in Integrale Vision auf fantasievoll gestalteten Seiten, weshalb integrale Spiritualität in unserer Welt eine radikal neue Rolle einnehmen wird und warum es sich lohnt, sie im Alltag zu leben.

2009, 232 Seiten, Durchgehend vierfarbig. Mit zahlreichen Grafiken und Fotos., Broschur

ISBN: 9783466345083

**EUR 16,95 / SFR 33,00**

[>> Informationen, Leseproben usw. bei Kösel](#)

# Selbst-Test: Aus welchem der vier Quadranten heraus orientiere ich mich vorrangig und instinktiv?



(Quelle: IntegralLife.com)

Es werden 8 Situationen nacheinander vorgestellt, mit je vier unterschiedlichen Antworten bzw. Reaktionen darauf.

## Ein Test zur Orientierung

- stelle dir dich selbst in diesen Situationen vor
- wähle die Antwort (eine der vier angebotenen), die deiner ersten Reaktion auf die Situation am nächsten kommt.
- Hast du diese oder eine ähnliche Situation in der Vergangenheit schon einmal erfahren, dann erinnere dich daran wie du damals reagiertest.
- Auch wenn dir alle vier Antworten naheliegend erscheinen, versuche dich für eine davon zu entscheiden, und zwar für diejenige, welche dir instinktiv am nächsten ist.
- Denke darüber nicht zu lange nach, es gibt keine richtigen oder falschen Antworten.
- Schreibe zuerst die laufende Nummer 1 bis 8 (für die Situationen) auf ein Stück Papier, und füge dann im Verlauf der Übung den Buchstaben (a bis d) deiner Antwort oder Reaktion auf die Situation hinzu.
- Nimm dir die Zeit, die du dafür brauchst.

## Situation 1

Du bist in finanziellen Schwierigkeiten und möchtest mehr Geld verdienen. Würdest du

- a) dich mit erfolgreichen Freunden und Kollegen darüber austauschen und dir bei ihnen Rat holen?
- b) feststellen, wie viel mehr Geld du brauchst, deine Arbeitssituation reflektieren, Marktmöglichkeiten untersuchen und einen Plan aufstellen?
- c) eine Aktionsliste erstellen mit Aktivitäten, die zu mehr Einkommen führen können?
- d) dir darüber klar werden, was dir wirklich wichtig ist und wofür du dich interessierst, und darüber nachdenken, wie du mit dem, was dir am Herzen liegt (mehr) Geld verdienen kannst?

Triff nun deine Auswahl (a – d)

## Situation 2

Du wachst an einem Sonntagmorgen auf, hast dir für den Tag noch nichts vorgenommen und überlegst, wie du den Tag verbringen möchtest. Würdest du

- a) dir vorstellen, wie ein schöner Tag für dich aussehen würde – aktiv, spielerisch, faul, draußen sein, allein sein, mit Freunden oder der Familie zusammen sein?
- b) dir Verschiedenes überlegen, was du machen könntest, und dich für etwas entscheiden, was zu der Energie, die du fühlst oder fühlen möchtest, passt?
- c) dir überlegen, was du alles noch zu tun hast, die zurückliegende Woche aber nicht erledigt hast, und was du vor diesem Hintergrund mit dem Tag machst?
- d) dich mit Freunden und deiner Familie austauschen, um herauszufinden, ob ihr etwas gemeinsam machen könntet?

Triff nun deine Auswahl (a – d)

## Situation 3

Du hast dich entschieden mit einem Freund essen zu gehen und sie oder er fragt dich, wohin du gehen möchtest. Würdest du

- a) entsprechend dem, worauf du gerade Appetit hast, einen Vorschlag machen?
- b) den Freund oder die Freundin fragen, wo er oder sie hingehen möchte?
- c) dir ein Essen und eine Atmosphäre vorstellen, die sich gut für dich anfühlt, in Abhängigkeit von der Stimmung, in der du dich gerade befindest?
- d) unterschiedliche Gesichtspunkte berücksichtigen, wie was ihr beide gerne esst, wie viel Geld du ausgeben möchtest, eine passende Atmosphäre und die Erreichbarkeit des Restaurants?

Triff nun deine Auswahl (a – d)

## Situation 4

Du möchtest noch mehr herausfinden, was du wirklich möchtest und was dein einzigartiger Beitrag für die Welt ist. Würdest du

- a) dir klar machen, was deine gegenwärtige Vorstellung deines Lebenszwecks ist und dort noch tiefer hineinfühlen, oder in einen Workshop gehen, oder mit einem Coach zusammenarbeiten, oder ein Buch lesen, um herauszufinden, was dein Lebenszweck in der Welt ist?
- b) dir deiner Intention bewusst sein und dich an Augenblicke deines Lebens erinnern, in denen du Klarheit, Leidenschaft und Sinnhaftigkeit gespürt hast?
- c) mit Menschen, die dir nahestehen, dich über deinen Lebenszweck austauschen und ihre Meinung dazu hören?

- d) etwas tun, was dich öffnet und inspiriert, z. B. in der Natur sein, oder meditieren, oder Yoga oder irgendeine andere Form von Übung machen, um dann darauf zu achten, was in dir hochkommt?

Triff nun deine Auswahl (a – d)

### Situation 5

Du möchtest drei Kilo innerhalb der kommenden drei Monate abnehmen. Würdest du

- a) deine Motivationen zum Abnehmen untersuchen und dir das Ziel nur vornehmen, wenn es wirklich eine Bedeutung für dich hat?
- b) einen Freund oder eine Freundin dazu bringen gemeinsam mit dir abzunehmen und sich gegenseitig zu unterstützen?
- c) dich mehr bewegen und weniger essen?
- d) einen Plan erstellen, wie du dieses Ziel erreichen kannst, mit einem Übungsplan, einem Ernährungsplan und Meilensteinen auf dem Weg zum Ziel?

Triff nun deine Auswahl (a – d)

### Situation 6

Du möchtest die Kommunikation mit deinem Partner verbessern. Würdest du

- a) „aktives Zuhören“, Augenkontakt und das Gegenwärtig-Sein in der Kommunikation praktizieren?
- b) vorschlagen sich gemeinsam Zeit zu nehmen, um daran zu arbeiten, und sich auch über das Thema zu informieren, z. B. durch ein Buch, oder den gemeinsamen Besuch eines Workshops?
- c) deine gegenwärtige Kommunikation reflektieren und schauen, was sich dabei gut anfühlt, und was sich noch verbessern lässt?
- d) deinem Partner oder deiner Partnerin deine Ideen mitteilen, was getan werden könnte, um herauszufinden, wo Übereinstimmung herrscht?

Triff nun deine Auswahl (a – d)

### Situation 7

Du entdeckst bei dir ein gesundheitliches Problem. Würdest du

- a) zu Menschen deines Vertrauens in deinem Freundeskreis und deiner Familie darüber sprechen, und ihnen sagen, wie es dir geht, um ihre Unterstützung zu erhalten?

- b) dir überlegen was du selbst machen könntest um dich zu heilen, dein Verhalten ändern, zum Arzt gehen oder Mittel und Medikamente einnehmen?
- c) zuerst Deine Symptome genauer untersuchen, um herauszufinden, was wirklich los ist und was du machen kannst?
- d) dir Gedanken darüber machen, welchen Einfluss dieser Gesundheitszustand auf dich und dein Leben hat, und dir dann überlegen, ob dies eine Gelegenheit ist zu persönlichem Wachstum und zu mehr persönlicher Bewusstheit?

Triff nun deine Auswahl (a – d)

### Situation 8

Du hast gerade eine wichtige Projektbesprechung in der Arbeit abgeschlossen und hast das Gefühl, dass dies ein gutes Meeting war, weil

- a) die Gruppe einen umfassenden Aktionsplan für dieses Projekt verabschiedet hat, der auch deutlich macht, wie dieses Projekt zu den anderen Aktivitäten der Unternehmung passt.
- b) die wichtigsten Themen diskutiert und auf eine Weise gelöst wurden, die für Dich stimmig ist.
- c) jeder zum Ausdruck gebracht hat, wie er oder sie sich in diesem Projekt derzeit fühlt, und weil ein gemeinsames Verständnis darüber erreicht wurde, worauf man sich als nächstes zu konzentrieren hat.
- d) du genau weißt, was du jetzt zu tun hast als deinen Beitrag zum Projekt und wie du dies tun kannst.

Triff nun deine Auswahl (a – d)

Hier ist der Antwortschlüssel:

	OL	OR	UL	UR
1	D	C	B	A
2	A	B	D	C
3	C	A	B	D
4	B	D	C	A
5	A	C	B	D
6	C	A	D	B
7	D	B	A	C
8	B	D	C	A
Antworten				

Trage nun die Gesamtzahl der Antworten pro Perspektive (OL = oberer linker Quadrant, OR = oberer rechter Quadrant, UL = unterer linker Quadrant, UR = unterer rechter Quadrant) in die unteren Kästchen ein. Die größte Zahl ist ein Hinweis auf die Perspektive, aus der heraus du dich vorrangig orientierst.

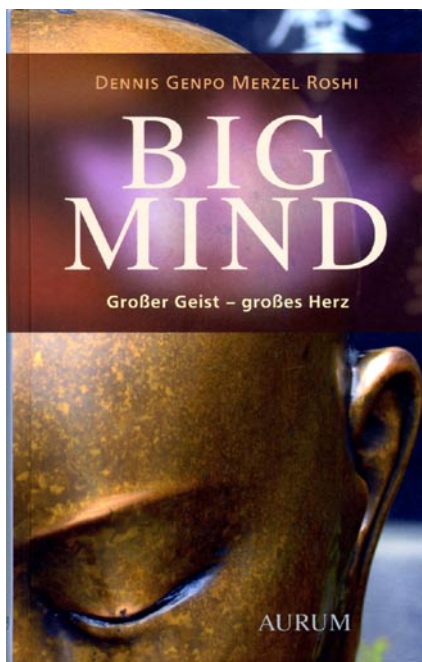
Wenn das Ergebnis nicht eindeutig ist, oder wenn du es noch einmal überprüfen möchtest, hier ist noch ein Szenario:

Du und ein paar Freunde entschließen sich, irgendwann innerhalb der nächsten Monate gemeinsam in Urlaub zu fahren. Ihr geht zusammen zu essen, um euch über die geplante Reise zu unterhalten. Nach der Begrüßung werden die Vorstellungen besprochen. Du äüßerst dich entsprechend einer der vier folgenden Aussagen:

- a) „ich freue mich sehr, mit euch allen auf diese Reise zu gehen. Ich habe das Gefühl dass dies eine große Gelegenheit ist, um ...“ (und dann würdest du sagen, wie du dich im Hinblick auf diese Reise fühlst, und was sie für dich bedeutet).
- b) „Bevor wir etwas planen, müssen wir uns über die unterschiedlichen Einflussfaktoren dabei unterhalten, wie: wie viel Geld wollen wir ausgeben, wie lange wollen wir unterwegs sein, und zu welcher Zeit können wir alle Urlaub nehmen. Wenn wir all dies zusammentragen, dann können wir aus unseren Einzelplänen etwas finden, was für jeden von uns passt.“ Danach würdest du weiter darüber sprechen, wie alles zusammenpassen könnte, in einem großen Gesamtbild.
- c) „Lasst uns entscheiden, wohin und wann wir fahren wollen. Wenn ich Urlaub mache, möchte ich dabei entspannen, aber auch aktiv sein können. Vielleicht können wir uns einen Ort in der Nähe vom Meer aussuchen, wie Mexiko oder Hawaii, ...“ (und dann würdest du weiter darüber sprechen, was du machen möchtest, und wie du den Urlaub verbringen möchtest).
- d) „Ich finde es großartig, dass wir diesen Urlaub gemeinsam erleben werden. Ich halte es für wichtig, dass wir alle miteinander besprechen, was uns wichtig dabei ist. Dann können wir sehen wo wir übereinstimmen, für das, was für uns als Gruppe von Bedeutung ist.“ (Du würdest dann weiter über die Gruppenerfahrungen sprechen und die Ansichten deiner Freunde dazu einholen, um zu schauen, wo es Gemeinsamkeit und Resonanz gibt.

Auflösung: a) OL; b) UR; c) OR; d) UL

Online bestellen bei Kamphausen und Aurum:



**Dennis Genpo Merzel Roshi:**

## **BIG MIND**

Großer Geist - großes Herz

224 S., Hardcover, Gb

€ 22,00

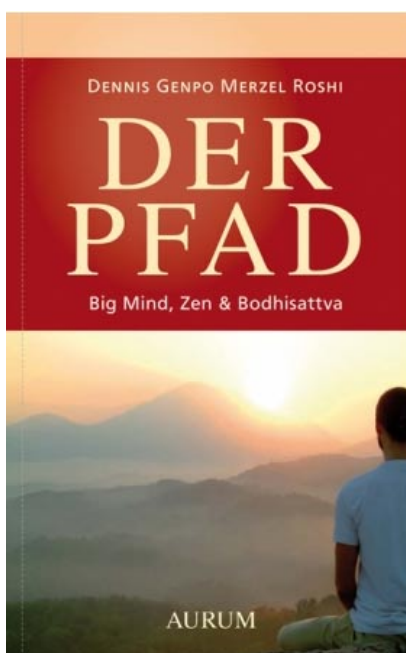
### **Das Erwachen unseres allumfassenden Geistes**

Mit großer Klarheit führt dieses praktische Buch in den inneren Bereich, der immer schon erwacht war und integriert unsere verschiedenen Anteile in dem großen, allumfassenden Geist, dessen Antlitz wir schon vor unserer Geburt trugen.

[>>> Weitere Informationen bei AURUM](#)

[>>> Leseprobe](#)

[>>> www.genpo.org](http://www.genpo.org)



## **Der Pfad**

**Big Mind, Zen & Bodhisattva**

### **Die Praxis, die dem Big Mind folgt**

Hardcover, 320 Seiten, € 24,80

Ein praktisches Buch über eine Lebenspraxis, die uns im BIG MIND ruhen und uns gleichzeitig aktiv an der Welt teilhaben lässt. Eines der wesentlichsten Bücher über die buddhistische Meditation.

[>>> Weitere Informationen bei AURUM](#)

[>>> Leseprobe](#)

[>>> www.genpo.org](http://www.genpo.org)



# Rolf Lutterbeck: Eine Plauderei über integrales Coaching



*Es ist 15 Uhr. Ich sitze draußen auf dem Marktplatz in meinem Lieblings-Bistro an einem kleinen Tisch und genieße einen der schönen Sommertage in diesem Jahr. Direkt neben mir plätschert ein Brunnen, vor mir liegt die belebte Fußgängerzone Bad Homburgs. Es ist angenehm warm. Ein freundlicher junger Mann – ein Lehrling, wie mir die Wirtin letzte Woche erzählt hatte – bringt mir meinen Café Latte und mein obligatorisches Glas Leitungswasser dazu. Während ich so vor mich hinträume, taucht plötzlich Alina auf und setzt sich mit einem freundlichen Lächeln zu mir.*



Alina: Hallo Rolf, schön dich hier zu treffen. *(Mit Blick auf mein aufgeklapptes Notebook)* Stör ich dich bei der Arbeit?

Rolf: Hallo Alina, ich freue mich, dich zu sehen. Nein, nein, du störst nicht. Ich will etwas schreiben und warte noch darauf, dass mich die Muse küsst. Und dann kamst du... - Magst du was trinken?

*Wir plaudern eine Weile und es dauert nicht lange, dass wir auf integrale Themen zu sprechen kommen...*

Alina: Ich habe vor kurzem von einem guten Freund, der weiß, dass ich mich mit Ken Wilber beschäftige, ein hoch-spannendes Dokument zugeschickt bekommen: die Frühjahrsausgabe des Journal of Integral Theory and Practice. Hier war das Schwerpunktthema "Integrales Coaching". In mehreren Artikeln wird das Konzept von Integral Coaching Canada - kurz ICC - beschrieben. Leider in Englisch, sodass ich nur Ausschnitte gelesen habe. Ich vermute mal, du hast das Journal ganz gelesen?

R: Ja, du vermutest richtig. Ich habe die Artikel von den ICC-Gründerinnen Joanne Hunt und Laura Divine und den Kommentar von Lisa Frost mit großem Interesse gelesen. Da ich selber Coaching mit der Bezeichnung „integral“ anbiete, war ich sehr neugierig auf eine Beschreibung aus dem unmittelbaren Wilber-Umfeld.

Alina: Auf der Webseite von Integral Life wird ICC als DER Coaching-Partner gerade promotet. Robb Smith hat das Konzept als „100% integral“ angepriesen. Siehst du das auch so?

R *(lacht)*: Was ist 100% integral? Das heißt doch wohl, dass der Coachingansatz umfassender und „höher“ ist, als jeder „postmoderne“ Ansatz. Das ist eine sehr gewagte Behauptung, da die Postmoderne mit ihren systemisch-konstruktivistischen Ansätzen extrem wirkungsvolle Coaching-Techniken aufzuweisen hat, z.B. NLP<sup>1</sup>, die lösungsfokussierte Arbeit nach Steve de Shazer, die Systemischen Strukturaufstellungen nach Prof. Varga von Kibéd<sup>2</sup> oder die hypnosystemische Vorgehensweise eines Gunther Schmidt. Und Dutzende weitere Methoden. All das müsste ein „100%-integraler“ Coachingansatz transzendieren und passend integrieren. In den über 100 Seiten des Journals lässt sich aber z.B. von den systemischen Ansätzen nichts finden. Es wird die Verwendung der AQAL-Aspekte – d.h. Quadranten, Ebenen, Linien, Typologien und Zustände – beschrieben. Und aus den Artikeln lässt sich herauslesen, dass sie über Gesprächs- und Fragetechniken verfügen, die „Konstruktionen“ des Klienten eruieren und eine sehr wirkungsvolle Metaphernarbeit einsetzen. Das alleine macht aus meiner Sicht aber ein Coaching noch nicht 100% integral, nur integral-strukturiert, wenn ich diesen Ausdruck mal in Anlehnung an „integral-informiert“ kreieren darf.

Alina: Meinst du, dass das Coaching nicht integral ist?

ICC-Artikel  
(Integrales Coaching)  
im „Journal of Integral  
Theory and Practice“

Was ist 100% integral?

R: Für mich ist ein wichtiger Unterschied zwischen einem noch postmodernen und einem integralen Ansatz die differenzierte Betrachtung von Klienten in ihrer unterschiedlichen Entwicklung auf unterschiedlichen Linien. In diesem Sinn arbeitet ICC integral.

Alina: Werden andere Ansätze im Journal erwähnt? Sozusagen prä-integrale?

ICC: Einordnung von Coaching-Ansätzen in ein Quadrantenbild

R: Im ersten Artikel werden andere Coaching-Ansätze nach ihrem Veränderungs-Schwerpunkt in die vier Quadranten eingeordnet – leider werden sie nicht namentlich erwähnt oder genauer beschrieben. Als Einordnungskriterium wird das Veränderungsverständnis des jeweiligen Ansatzes genommen. So gibt es oben links das Verständnis, dass Veränderung durch innere Einsicht des Klienten passiert; oben rechts hingegen durch Handeln und einen professionellen Coach; links unten durch gemeinsame Kommunikation und Beziehung mit dem Coach und den daraus resultierenden Einsichten und schließlich rechts unten durch Optimierung des funktionalen Passens der Person in seine Systeme.

Alina: Kann ich denn alle Coachingansätze einer dieser vier „Überschriften“ zuordnen?

Schwächen der ICC-Einteilung

R: Die Quadrantentitel sind aus meiner Sicht unvollständig bzw. nicht eindeutig. Jeder Coachingansatz wird in den meisten Fällen zu neuen Einsichten führen, basiert auf der Beziehung und dem Gespräch mit dem Coach, führt meist zu neuen Aktionen und wird damit auch in vielen Fällen das funktionale Passen verbessern.

Alina ergänzt: Und der Coach sollte auch professionell sein.

R: Ja, hoffentlich. Außerdem lassen sich unter diesen vier Überschriften viele Coachingmethoden nicht zuordnen. Nehmen wir als Beispiel Mentalarbeit und Nutzung von Trancen wie wir es u.a. im NLP finden. Dies ist eine individuell-innere Vorgehensweise, d.h. „links-oben“ einzuordnen, führt aber oft nicht unbedingt zu Einsichten des Klienten, sondern wirkt eher auf unbewusster Ebene. Und aus meiner Sicht greift die Überschrift des linken unteren Quadranten mit der „Einsicht des Klienten als Resultat aus der Beziehung zum Coach, dem gemeinsamen Verständnis und dem gemeinsamen Wir“ viel zu kurz. Links unten sind alle systemischen „Innen“-Methoden einzuordnen, wie die systemisch-konstruktivistischen, die hypno-systemischen, mediative Verfahren und natürlich die Aufstellungsarbeit.

Alina: Was die Autorinnen mit dieser Einteilung genau meinen, würde mit Beispielen vielleicht klarer. Also welche konkreten Coachingansätze sehen sie links oben, rechts oben und so weiter.

Neuer Einteilungs-Vorschlag für Coaching-Ansätze

R: Ja, das würde es klarer machen. Allerdings muss man auch sagen, dass im Artikel selbst zu den Quadranten noch andere Veränderungsaspekte erwähnt werden, sodass mit diesen Erklärungen Mentalarbeit doch links oben einzuordnen wäre. Aber der hypno-systemische Aspekt taucht auch in diesen Beschreibungen nicht auf. Ich erlebe, dass sich Coaches ähnlich wie Therapeuten über ihre Methoden definieren. Deutlich besser wäre daher meiner Ansicht nach eine Einteilung, die analog zu einer Grafik<sup>3</sup> von Wulf Mirko Weinreich wäre, in der er eine Einteilung für die Psychotherapie gemacht hat. Ich zeige sie dir gerade mal. Ich habe sie hier auf meinem Notebook.

Alina: Haben die Farben eine Bedeutung?

	innen	außen
individuell	alle Methoden, die helfen, gestörte Persönlichkeitsanteile durch Bewußtheit zu integrieren: · intensiv-regressive Techniken · psychodynamische Ansätze · kognitive Verhaltenstherapie · Humanistische Psychologie · Transpersonale Psychologie	alle übenden/lernenden Verfahren, die individuelles Verhalten verändern und entwickeln: · klassische Verhaltenstherapie · Entspannungsverfahren · NLP · Training verschiedener Fähigkeiten
kollektiv	alle Verfahren, die die Beziehungsfähigkeit qualitativ verbessern: · Gruppentherapie · Encounter · tiefenpsychologische, wachstumsorientierte und phänomenologische Familienherapie	alle Methoden, die die Strukturen (Kommunikation, Grenzen etc.) sozialer Systeme ändern: · Milieutherapie · therapeutische Gemeinschaft · Training sozialer Kompetenzen · strukturell-systemische Ansätze

R: Nein, die sind hier vermutlich aus ästhetischen Gründen. Nimmt man dieses Bild als Grundlage, so wäre das Pendant für Coaching ungefähr so: links oben wären Verfahren, die sich an bewusste Kognition und unbewusste Psyche richten; rechts oben geht es um Verhaltensänderung und eine Art Einzeltraining; links unten sind alle Verfahren für psychosoziale Kontexte und rechts unten Methoden, die die Strukturen und Abläufe sozialer Systeme ändern oder zu neuen sozialen Systemen führen.

Alina: Was meinst du mit neuen sozialen Systemen?

R: Zum Beispiel Aufbau eines neuen Freundeskreises, Wechsel der Arbeitsstelle oder Umzug in eine neue Stadt. Ich bin mit meiner Frau aus einer sehr blauen Kleinstadt Beckum im Münsterland hier nach Bad Homburg, einer eher orangen<sup>4</sup> Stadt, gezogen. Dadurch wurde ein riesiger Entwicklungsschub ausgelöst.

Alina: Spannend! Kommen wir doch zur Verwendung der AQAL-Aspekte im ICC-Coaching.

#### Quadranten-Perspektive im ICC-Ansatz

R: Im dritten Artikel mit dem Titel "A Unique View Into You" werden die sogenannten integralen „Linsen“ des ICC-Ansatzes beschrieben. Neben der Quadrantenanalyse sind das die Linien-Linse, die Entwicklungsebenen-Linse, die Typ-Linse und die Zustandslinse.

Alina: Wenn der erste Artikel Coachingansätze einordnet und der dritte die AQAL-Linsen beschreibt, was steht denn im zweiten Artikel?

#### Looking AT

R: Im zweiten Artikel "Looking At And Looking As The Client" wird die Nutzung der Quadranten-Perspektiven beschrieben. Die Definition der Quadranten entspricht dabei den üblichen integralen Beschreibungen, wie sie auch in den Büchern von Ken Wilber zu finden ist. Eine Quadrivia-Analyse des Klienten, d.h. „Looking At The Client“, zeigt in welchen Quadranten er "zu Hause" ist und welche Quadrantensichten er weniger nutzt und damit evtl. wichtige Aspekte übersieht. Mein erster Eindruck aufgrund der Beispiele im Artikel ist, dass der analysierte Quadranten-Schwerpunkt vermutlich viel mit der Entwicklungsstufe des Klienten zu tun hat: die "orange" Welt betont nun mal das Außen während "Blau" und "Grün" eher Innen-Werte, allerdings unterschiedliche Werte, betonen.

#### Looking AS

Alina: Ich vermute, mit „Looking As The Client“ ist gemeint, sich in den Klienten einzufühlen und sich als Coach bewusst zu werden, welche „Welt“ der Klient sieht und was er noch nicht sieht?

R: Ja, genau. Als Coach will ich ja verstehen, wie sich der Klient sein Problem macht bzw. mental konstruiert, da ja seit der Postmoderne klar ist, dass jeder sich seine eigene Welt und damit auch seine eigenen Probleme kreiert. Ich möchte aber noch einmal auf die Quadrantensicht von außen zurückkommen. Wie ich schon sagte, es fehlt mir hier die Untersuchung der systemischen Umfeldler und deren Kulturen. Also: in welcher Umgebung ist der Klient aufgewachsen, im Dorf oder in der Stadt und in welchem Land. Wie sah das familiäre Umfeld aus. Welche Kultur hat ihn geprägt, welche Einstellungen haben oder hatten seine Eltern? Ist er – wenn man das so sagen will – konservativ, modern oder schon postmodern großgeworden? Und in welchen Systemen – privat und beruflich – bewegt er sich heute? Das sind für mich die wichtigen unteren Quadranten-Dimensionen eines jeden Menschen, eines individuellen Holons.

Alina: Die Beziehung zum Coach und die Untersuchung der funktionalen Abläufe des Klienten ist dir dabei auch wichtig, oder?

R: Selbstverständlich, da stimme ich mit ICC überein. Das ist ja eine systemische Erkenntnis, dass ich als Coach mit meinem Klienten ein Beziehungs-System bilde, das für sich schon wirkt und Teil der Veränderung ist.

#### Die Linien-Linse

Alina: Kommen wir zu den anderen Aspekten. Wie geht die AQAL-Analyse weiter? Was sehe ich durch die Linien-Linse, d.h. welche Linien werden denn betrachtet?

R: Bei Linien werden fast ausschließlich Linien im oberen linken Quadranten berücksichtigt: die Kognition, die emotionale Entwicklung, die Moral, die Spiritualität, die somatische Körper-Geist-Bewusstheit und die interpersonale Entwicklung. Das Verhalten – also der rechte obere Quadrant – wird aber zur Einschätzung mitbetrachtet. Rein äußerliche Linien – wie z.B. körperlicher Entwicklungszustand, Fitness oder auch soziales Verhalten – werden nicht erwähnt, vielleicht aber stillschweigend wahrgenommen.

#### Entwicklungs-Linse

Alina: Die Ich-Entwicklung und Werte werden gar nicht betrachtet?

R: Die Entwicklungs-Linse schaut auf den Bewusstseinslevel des Klienten, eine Kombination aus Kognition, Ich, Werte und Moral. Zur Höhenmessung wird die wilbersche Regenbogen-Farbskala verwendet, eine Abwandlung der Spiral Dynamics-Farben.

Alina: Warum tauchen Kognition und Moral in zwei verschiedenen Linsen auf?

R: Ich habe keine Ahnung.

Alina: Bei der Quadrivia-Analyse waren für dich, wie du eben gesagt hast, die unteren Quadranten unzureichend „beleuchtet“. Gibt es denn systemische Linien, die das ICC untersucht?

### Systemische Linien fehlern

R: Systemische Linien, also Entwicklungsstand der Umfeldler und deren Kulturen, werden im Journal – soweit ich mich erinnern kann – nicht erwähnt und anscheinend gar nicht betrachtet, obwohl diese aus meiner Erfahrung eine hohe Bedeutung haben, da alle „Konstruktionen“ des Klienten und seine Bewusstseins-Entwicklung ja hierdurch maßgeblich beeinflusst werden. Solange ich in meiner persönlichen Entwicklung sozusagen noch unterhalb des Durchschnitts meiner Umgebung bin, werde ich in meiner Weiterentwicklung unterstützt und quasi „gezogen“. In einem modernen – oder noch schwieriger in einem konservativen – Kontext werde ich mit postmodernen Denken und Handeln – gelinde gesagt – Unverständnis auslösen und eher von den anderen ins konventionelle Denken „zurückgezogen“.

Alina: In einer Aufstellung, die ich bei dir gemacht habe, war ja meine Erkenntnis, dass ich das gleiche Problem hatte wie meine Mutter und meine Großmutter. Durch deine Frage damals: „Wem würdest du unähnlicher, wenn du dieses Problem gelöst hättest?“ wurde mir das das erste Mal bewusst, wie „loyal“ wir zu unseren Vorfahren sind.

R: Ja, es scheint ein systemisches Prinzip zu sein, dass wir unserer Herkunft immer ähnlich bleiben müssen und oft z.B. Muster unserer Vorfahren wiederholen. Einige Muster können hindernd sein, wenn man etwa die Erfolglosigkeit des Vaters in seinem Beruf durch eine Insolvenz wiederholt – als unbewusste Würdigung wohl gemerkt. Die gute Nachricht ist ja, dass wir mit heutigen Methoden unerwünschte, hindernde Ähnlichkeiten ablösen können.

### Familien-Religio

Alina: Du hast an einem der Tage, bei denen ich Teilnehmerin war, im linken unteren Quadranten von Familienreligion gesprochen.

R: Ja, zum linken unteren Quadranten gehört die Familien-Religio. Religio hier im Sinne von Rückbindung, d.h. in der ursprünglichen lateinischen Bedeutung. Ich glaube, selbst Robert Kegan erwähnt dies in seinem Buch „In Over Our Heads“. Das Buch müsste übrigens unbedingt übersetzt werden.

Alina: Kehren wir zurück zum ICC-Ansatz. Wie wird im ICC der Entwicklungsstand gemessen?

R: Der Klient wird auf allen Linien in niedrig, mittel oder hoch eingestuft. Das wird in den meisten Fällen auch für ein Coaching ausreichen. Manchmal ist aus meiner Sicht aber eine noch differenziertere Einstufung sinnvoll, z.B. eine Skala, die analog zu den roten bis gelben Spiral Dynamics-Stufen ist. Vermutlich wird das situativ aber auch beim ICC gemacht wie sie es ja bei der Entwicklungslinse auch machen.

### Typologien-Linse

Alina: Gehen wir weiter zur Typologie-Linse. Als Typologie wird wahrscheinlich der MBTI, der Myers-Briggs-Typindikator genutzt, da dieses Modell in den USA sehr verbreitet ist?

R: Nein, das ICC nutzt zum einen das – wenn man so sagen will: von Wilber empfohlene – Enneagramm und zum anderen die Unterscheidung in männlich und weiblich im Sinne von „Gender“. Mit diesen beiden Modellen entsteht sicherlich ein sehr differenziertes Typverständnis.

Alina: Was bedeutet Gender?

R: Gender bezeichnet den sozialen Geschlechtsunterschied und nicht den biologischen. Ich persönlich nutze männlich/weiblich quasi als Grundtypologie in allen Quadranten. Außerdem verwende ich die Ayurveda-Doshas Vata, Pitta und Kapha für den rechten oberen Quadranten und im Innen verschiedene Metaprogramme aus dem NLP als Typologien, abhängig vom Klienten und seinem Anliegen. Metaprogramme sind gewohnheitsmäßige Denkmuster. Für das Führungs-Coaching sind z.B. die Unterscheidungen ziel- versus problemorientiert, Big-Picture-versus Detail-Denker, optionale versus prozedurale Handlungsstruktur nützlich. Und auch die Unterscheidung, ob jemand eher visuell oder auditiv oder kinästhetisch ist.

Alina: Kin-äh was?

R: Kinästhetisch, d.h. ich bevorzuge den Fühlkanal, lerne am liebsten durch tun und begreifen. Kinästhetische Menschen lieben eher Arbeiten, bei denen sie zupacken können. Handwerk z.B.

Alina: Ich verstehe, das ist der „Kanal“, der auf der Waldorfschule gefördert wird.

R: Ja, der klassische Schulunterricht richtet sich mehr an visuelle und auditive Kinder.

Alina: Jetzt fehlt noch die Zustandslinse. Wie kommt diese zum Einsatz?

#### Zustands-Linse

R: Es wird unter Anderem untersucht, in welcher Tiefe grobstoffliche, subtile und kausale Zustände vom Klienten erlebt und für den Alltag genutzt werden. Sind die häufigsten Zustände, in denen sich der Klient befindet, eher inspiriert, d.h. positiv, belebt, freudig bzw. ruhig und entspannt, oder eher uninspiriert, d.h. der Klient ist eher ärgerlich, abweisend, besorgt, erschöpft. Im Coaching sollte der Wechsel von uninspiriert zu inspiriert erfahren und nach Möglichkeit gelernt werden. Das ICC will nicht direkt zur Zustands-Entwicklung beitragen, sondern durch Nutzung von Exzellenz-Zuständen die Entwicklung von Linien unterstützen, sei es die emotionale oder spirituelle und natürlich die Körper-Geist-Bewusstseins-Linie. Hierzu gehören auch meditative Zustände und vermutlich auch Big Mind-Erfahrungen im Sinne von Genpo Roshi.

Alina: Oh ja, ich habe letztes Jahr ja hier in Bad Homburg einen Big Mind-Prozess der DIA<sup>5</sup> erlebt. Eine sehr tiefgehende Erfahrung, ein Gefühl von Unendlichkeit und Zeitlosigkeit.

R: Veränderte Zustandserfahrungen sind das A und O im Coaching, angefangen von entspannenden Übungen und Atemtechniken, über Hemisphären-Ausgleichsübungen á la Brain-Gym oder Qigong, bis hin zu Traumreisen, repräsentierender Wahrnehmung in Aufstellungen und natürlich Voice Dialogue, der ja auch Grundlage des Big Mind-Prozesses ist.

Alina: Machst du Big Mind-Prozesse?

R: Manchmal ja.

Alina: Gibt es bei den ICC-Coachings eine Art „Roten Faden“?

#### Der ICC-Ablauf: „Die 4 Gespräche“

R: Ja, den beschreiben sie im Artikel „Transformational Conversations“. Die generelle Vorgehensweise besteht aus vier sogenannten Gesprächen, wobei ein Gespräch durchaus auch mehrere Sitzungen umfassen kann, wenn ich das richtig verstehe. Im ersten „aufnehmenden“ Gespräch erfolgt die integrale Analysephase. Hier wird der IST-Zustand, der „current way of being“ des Klienten aus Sicht aller integralen Linsen ermittelt. Allein dadurch bekommt der Klient viele neue Informationen und neue Perspektiven über sich, so dass er das, was er vorher als Subjekt war, jetzt als Objekt betrachten kann und sich somit sein Subjekt bereits weiterentwickelt hat. Das ist das, was Robert Kegan die Subjekt-Objekt-Verschiebung der Bewusstseinsentwicklung nennt.

#### 1. Das aufnehmende Gespräch

#### 2. Das Angebots-Gespräch

#### 3. Veränderung

#### 4. Abschluss

In der nächsten Coachingsitzung, dem Angebots-Gespräch, wird dem Klienten eine metaphorische Beschreibung seines IST und auch eine Metapher für den Zielzustand - the new way of being - angeboten und dann mit dem Klienten diskutiert. Der folgende Coachingprozess, das sogenannte dritte Gespräch, dient der Begleitung von der IST-Metapher zur Ziel-Metapher. Im vierten abschließenden Gespräch wird der Coaching-Prozess beendet.

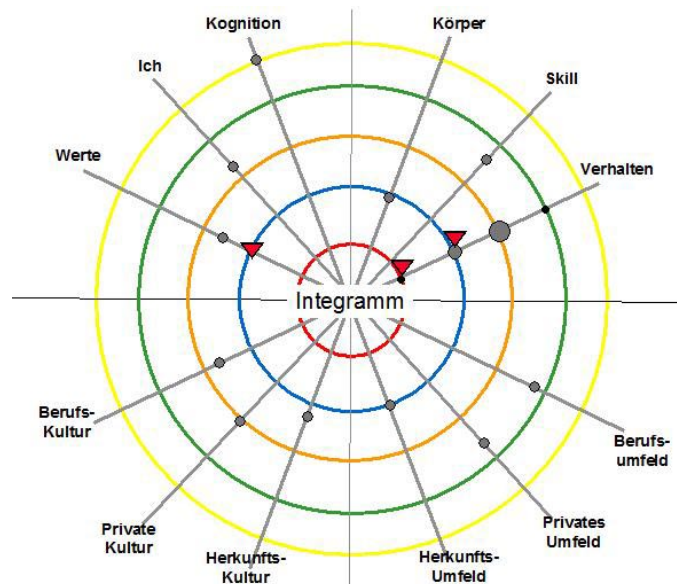
Alina: Das klingt für mich fast etwas starr. Die integrale Ebene steht doch auch für Flex-flow und Chaos.

R: Ein strukturierter Ablauf muss nicht starr sein. Integral umfasst ja auch „gutes Blau“. Man müsste das vielleicht einmal bei verschiedenen Coachings erleben, wie fließend dieser Prozess in Wirklichkeit ist und bei welchen Anliegen diese Vorgehensweise genau so eingesetzt wird. Immerhin dauern diese vier „Gespräche“ ja einige Stunden, die sich – aus oranger Kosten- und Effizienz-Sicht – auch für den Klienten lohnen müssen. Viele Coachingthemen lassen sich aus meiner Sicht auch ohne komplette Analyse und Metapherarbeit lösen. Mein Coaching-Anspruch ist eher, wie ich – etwas übertrieben gesagt – dem Klienten in wenigen Minuten helfen kann und ihn so schnell wie möglich wieder in seine Eigenverantwortung entlassen kann. Aber ich habe natürlich auch viele Coachingklienten, die mit Entwicklungswünschen oder auch längerer Begleitung, z.B. im Führungsalltag oder als Unternehmer, zu mir kommen. Da führe ich dann auch eine größere integrale Analyse durch und mache mir ein integrales Bild vom Klienten in Form eines Integramms, wie ich das nenne.

## Das Integramm

Alina: Wie sieht denn so ein Integramm aus?

R (*holt einen Zettel aus seinem Rucksack*): Das Integramm besteht in seiner einfachsten Form aus drei Linien je Quadrant, abhängig vom Anliegen auch schon mal mehr. Ich mach dir mal eine Skizze (*siehe Grafik*). Um den Quadrantenbildmittelpunkt zeichne ich konzentrische Kreise, die immer größer werden, beginnend mit einem roten Kreis, dann einen blauen, orangen, grünen und schließlich einen gelben Kreis für die 2ndtier-Ebene, für gelb und türkis.



Alina: Somit entsteht, wie ich sehe, eine Art Skala für jede Linie.

R: Ja. Links oben betrachte ich seine kognitiven Fähigkeiten, seine Wertehierarchie und Weltsicht im Sinne von Spiral Dynamics und seine Ich-Entwicklungsstufe gemäß dem Modell von Susanne Cook-Greuter. Manchmal sind auch die Moral und die emotionale Intelligenz wichtig. Die Entwicklungshöhe markiere ich mit Punkten.

Alina: Das Bild zeigt, wenn ich das richtig verstehe, eine Person mit hoher Kognition, konventionellen Werten und einem Ich, das über dem orangen Durchschnitt liegt. Was bedeutet bei den Werten das rote Dreieck?

R: Ja, die Person kann visions-logisch denken, also integrale Ideen kognitiv gut nachvollziehen, und ist auf der Stufe des Achievers, des Leistungsmenschen, wie Susanne das in ihrem Modell nennt. Seine Wertewelt ist hingegen noch nicht ganz rational. Kritische Punkte markiere ich mit einem roten Dreieck. Hier habe ich das bei den blauen Werten gesetzt. Damit will ich andeuten, dass neben der insgesamt modernen Haltung noch einige ungesund-blaue Einstellungen sind, also z.B. rassistische Äußerungen.

Alina: Warum ist dir so eine Bewertung wichtig? Das ist doch nicht sehr wertschätzend.

R: Bei der integralen Analyse will ich ja nicht nur wissen, wieweit sich mein Klient entwickelt hat, sondern auch, wo etwas in der Entwicklung noch fehlt. Oder – wie Wilber das nennt – wo ist der Prozess von differenzierender Transzendenz und nachfolgender Integration des Früheren schiefgegangen?

Alina: Das heißt, hier in diesem Beispiel ist etwas in der Werteentwicklung noch nicht vollständig abgeschlossen?

R: Genau! Was aber systemische Gründe haben kann, z. B. die vorhin schon erwähnte Familien-Religio: der Klient ist hier eventuell ähnlich zu seinem Großvater.

Alina: Wie misst du den Entwicklungsstand?

R (grinsend): Ich lege die Fingerspitzen vom Zeige-, Mittel- und Ringfinger auf die Pulsader am Unterarm des Klienten. Der Puls unter dem Zeigefinger zeigt mir Werteimpulse, unter dem Mittelfinger spüre ich die kognitive Stärke und der Ringfinger ....

Alina: Hallo!? Du sitzt schon etwas länger hier in der Sonne? Ich weiß, dass Ayurveda-Ärzte so ihre Diagnose erstellen.

R: Erwischt!

Alina: Noch einmal: wie misst du das?

**Integrale  
Hypothesen-Bildung**

R: Da ich nicht jeden erst mal einen Test bei Susanne machen lassen will, arbeite ich mit Einstufungs-Hypothesen, d.h. auf Basis des Verhaltens, der Erscheinung, des Alters und vor allem des Dialogs bilde ich quasi ein „Vorurteil“. Im Dialog achte ich auf die Komplexität der Ausdrucksweise und Fragen des Klienten und auf seine Auffassungsgabe, wenn ich ihm z.B. das Quadrantenmodell und Spiral Dynamics erkläre, was ich häufig tue.

Alina: Wie lange brauchst du, um eine Hypothese zu bilden?

R: Eine erste Schnellhypothese habe ich für einige Linien schon nach wenigen Minuten, die natürlich völlig daneben sein kann. Durch die Kleidung, das Auftreten und die Darstellung seines Anliegens erscheint mir - sagen wir mal - der Klient hochintelligent, sachlich-rational, sehr zielorientiert und körperlich untrainiert. Dann vermute ich erst einmal einen Leistungsmenschen mit orangen Werten vor mir zu haben, wobei sich das Leistungsdenken nicht auf Sport bezieht. Von nun an behandle ich den Klienten so, als ob er ein hochintelligenter, zielorientierter Achiever mit „äußeren“ Werten ist. Aufgrund seiner Reaktionen und neueren Erkenntnissen aus dem Gespräch kann ich diese Hypothese ständig anpassen. In diesem Fall (*zeigt auf die Grafik*) wurde durch das Gespräch deutlich, dass die Werte noch eine Mischung aus blau und orange sind. Je länger ich mit der Person zusammen bin und je mehr meine Erfahrung wächst, desto zuverlässiger wird meine Hypothese. Ich maße mir allerdings nicht an, genau zu wissen, auf welcher Stufe der Klient ist. Das heißt, auch nach Monaten oder auch Jahren kann sich meine Einschätzung noch ändern. Ich sollte nur nicht blau mit grün verwechseln.

Alina: Was ist das Problem, du kannst doch Dein Urteil revidieren?

**Achtung bei „Blau“!**

R: Wenn ich jemanden, der noch eher konservativ blau ist, d.h. für den Hierarchie-be-Achtung wichtig ist, zu offen“herz“ig und ebenbürtig behandle, was für einen Postmodernen völlig passend ist, dann begehe ich in der blauen Welt einen Fauxpas und bin ein für allemal bei ihm unten durch. Das hinter meinem Vorgehen eine positive Absicht stand, wie man es im NLP nennt, geht ja über seinen Kopf hinaus. Er wird es nie verstehen.

Alina: Stimmt, das habe ich auch schon erlebt. Die „blaue Welt“ kann mit Feedback noch nicht so umgehen und weist es als unverschämte Kritik zurück.

Okay, ich habe jetzt eine ungefähre Ahnung, wie du „links oben“ vorgehst. Was ist mit den drei anderen Quadranten?

**Integramm rechts oben**

R: Der rechte obere Quadrant ist ja das äußere Beobachtbare, aus dem heraus ich ja auch teilweise auf das Innen schließe. Interessant für viele Coaching-Anliegen ist die Ausprägung der Verhaltenslinie, wobei ich hier mehr auf das Ebenen-Spektrum achte, d.h. in welchem Maße kann der Klient egozentrisch-rot, angepasst-blau, vernünftig-orange und sensibel-grün agieren. Hier bekomme ich im Coaching fast immer nur einen kleinen Ausschnitt zu sehen. Nur wenn ich den Klienten in vielen Situationen außerhalb des Coachings erleben kann oder andere mir von diesen Situationen erzählen, bekomme ich hier ein besseres Bild.

Alina: Im Beispiel auf deinem Zettel zeigt die Person hauptsächlich oranges, rationales Verhalten?

R: Ja, mit oft konservativer Diszipliniertheit. Aber sie kann manchmal auch rot-unbeherrscht sein und andererseits erlebt man auch schon grüne Sensibilität. Weitere Linien sind die körperliche Fitness und Gesundheit, die evtl. auch eine wichtige Rolle bei der Lösung des Anliegens spielt. In diesem Fall ist die Person unterdurchschnittlich entwickelt, sollte also dringend was im Bereich Sport und Ernährung tun. Und schließlich haben wir noch die Skill-Linie, d. h. welche Fähigkeiten fehlen dem Klienten noch bei der Lösung seines Problems. Dieser Klient hat schon sehr hohe kommunikative und systemische Fähigkeiten.

**Untere Quadranten  
des Integramms**

Alina: Und unten im Bild sehe ich die Linien für Herkunft, privates und berufliches Umfeld, über die du schon gesprochen hast. Was ist der Unterschied zwischen links und rechts, also innen und außen?

R: Rechts sind die beobachtbaren Ausprägungen und Abläufe eines Umfelds. Gebäude und Räume können z.B. konservativ, modern oder ökologisch-postmodern sein. Oder ist das Umfeld eher bäuerlich, oder technologisch oder mehr ökologisch. Links habe ich die Kulturstufe, die Werte, Einstellungen und Erwartungen der unterschiedlichen Systeme, d. h. hier kann ich z.B. mit dem Spiral Dynamics-Modell arbeiten. In unserem Beispiel ist die Person in einer bäuerlichen Umgebung aufgewachsen, wobei der Vater aber schon ein oranger Denker war. Heute bewegt er sich beruflich und privat in hochtechnologischen Umfeldern, wobei die Unternehmenskultur erst noch auf dem Weg zur Rationalität ist, während seine Ehe als modern zu bezeichnen ist.

Alina: Hast du eigentlich auch eine Art Schrittfolge in deinen Coachings?

R: Im Prinzip ja. Ganz vereinfacht gesagt, ich fange rechts unten an und gehe dann im Uhrzeigersinn durch die Quadranten.

Alina: (lacht): Etwas ausführlicher darf es schon sein.

R: Stimmt, ich habe den 5. Quadranten vergessen.

**Der Coaching-Ablauf durch die 5 Quadranten ;-)**

Alina: Willst du mich auf den Arm nehmen?

R: Nein, an dem Scherz ist schon was Wahres dran.

Alina: Da fällt mir ein Schlusssatz eines Ken Wilber-Witzes ein, den ich im Internet im IF-Forum gelesen habe: „Wenn Ken den 5. Quadranten nicht an Gott verliehen hätte, gäb' es das Universum gar nicht.“

R (lacht): Ja, da haben wir Glück gehabt, sonst könnten wir hier nicht so nett im Dualen beieinander sitzen. Aber ich meine mit dem 5. Quadranten etwas anderes und zwar in dem Sinne, wie die fünfte Position im negierten Tetralema<sup>6</sup>, die Matthias Varga von Kibéd „Alldies-nicht ---- und-selbst-das-nicht“ nennt. Also das Nicht-Denkbarere oder besser gesagt, das für den Klienten noch nicht Denkbare wie z. B. eine höhere Bewusstseinsebene oder höhere Dimension. Oder auch Humor. Hier liegt oft die Lösung von Problemen. Ich glaube von Einstein ist der schöne Satz, dass wir Probleme nicht auf der Ebene lösen können, auf der sie entstanden sind.

Alina: Okay, okay. Also noch einmal, bitte etwas mehr Erläuterungen wie du durch die vier oder meinerwegen auch fünf oder sechs Quadranten läufst.

R: Ich lasse den Klienten zunächst sein Anliegen schildern und beginne dann meistens im rechten unteren Quadranten, dass ich mir Informationen über seine – in Anführungsstrichen – „Systeme“ oder „Kontexte“ geben lasse. Sofern es der Klient zulässt, interessiert mich sein Herkunftssystem, sein privates aktuelles Umfeld und sein berufliches Umfeld. Einige Business-Klienten wollen aber nicht so in die Tiefe gehen und da belasse ich es – zumindestens beim ersten Treffen – beim beruflichen.

Alina: Das sind dann vermutlich - wie das so schön flapsig heißt - eher „Blaue“ und „Orange“?

R: Häufig ja. Es gibt aber auch hier oft eine große Offenheit und andererseits abblockende Postmoderne. Im Wesentlichen sind aber Achiever und Pluralisten, also spät-orange und grün, bereit, alle Fragen zuzulassen, sich intensiv zu reflektieren und Feedback anzunehmen. Dazu gibt es auch Untersuchungen von Susanne Cook-Greuter.

Ich merke, dass eine Person neben mir stehen bleibt. Ich schaue auf und ....

R: Hallo Soni, wo kommst du denn plötzlich her? Was machst du in Bad Homburg?

Soni: Hallo Rolf, ich schau' mir mal wieder ein bisschen Bad Homburg an. Die Stadt gefällt mir immer besser.

Ich stelle Alina und Soni gegenseitig vor.

Soni: Ich habe den Schluss eurer Unterhaltung mitbekommen. Rolf, du müsstest unbedingt einmal was darüber schreiben. Ich werde dich solange nerven, bist du es machst. Und deine Frau ist der gleichen Meinung.

Aber ich will nicht weiter stören, ich habe noch was vor.

Sie geht.

R (wendet sich wieder Alina zu): Wo waren wir stehen geblieben? Ach ja, rechts unten bei den Kontexten.



Ich lasse mir diese - ergänzt um Aspekte des Anliegens - in einem dreidimensionalen Bild darstellen, indem ich den Klienten Symbole mit Blickrichtung auf dem Tisch stellen lasse, meistens schlichte, assoziationsfreie Holzklötzchen. Ich mache also eine symbolische Strukturaufstellung auf dem Tisch, die mir und auch dem Klienten schon eine Menge zeigt. Ich zeige dir mal ein Bild auf meinem Notebook als Beispiel.



Darstellung eines Führungsproblems

Alina: Das heißt, du analysierst gemeinsam mit dem Klienten das Bild?

R: Ja, einiges wird ihm schon klar und er-sicht-lich. Hinzu kommt mein Wissen aus 8 Jahren Aufstellungsarbeit, welche Bedeutungen Abstände, Positionen, Winkel und Blickrichtungen haben können. Hier wird oft schon erkennbar, was das eigentliche Thema des Klienten ist. Oder anders gesagt: womit sollte man im Veränderungsprozess beginnen. Aus meiner Erfahrung heraus macht es wenig Sinn, in den oberen Quadranten etwas zu verändern, wenn es „unten“ systemische Problemanteile gibt.

Alina: Deswegen beginnst du ja auch unten, nehme ich an.

R: Ja, erst wenn ich systemisch nicht mehr verstrickt bin, bin ich frei für meinen eigenen Weg. Durch das Symbolbild, vertiefende Fragen über die Weltansichten und Beziehungsqualitäten der Systeme und manchmal Aufstellungen mit Personen – jetzt befinden wir uns schon im linken unteren Quadranten - gehe ich auf die Suche nach systemischen Blockaden. Wenn es welche gibt, versuche ich diese zu lösen.

Alina: Mit Aufstellungen?

R: Für mich ist dies meist die effektivste und effizienteste, sprich schnellste Methode. Der Klient muss sich aber darauf einlassen. Wenn er es tut, beende ich in der Regel nach diesem Veränderungsschritt die Coaching-Sitzung, damit der Klient Zeit bekommt, dem neuen Bild Raum zu geben und nachzuspüren. Eine Auflösung einer Verstrickung kann im Leben des Klienten schon eine Menge verändern. Vielleicht hat sich sein Anliegen, mit dem er einmal gekommen war, mit dem bis hier stattgefundenen Coaching-Prozess schon erledigt. Sofern sein Anliegen die Lösung eines aktuellen Problems war.

Dann die oberen  
Quadranten

Alina: Und sonst geht es weiter?

R: Ja. Wenn alles aktuell Wichtige in den unteren Quadranten geklärt ist, konzentriere ich mich auf die individuellen oberen Quadranten, zunächst das Innen, die Glaubenssätze, die Werte, usw. und dann das Außen. Ist der Klient z.B. Pluralist und hat aber die eigentlich „rote“ Überzeugung „Die Welt ist gefährlich, ich muss mich wehren!“ und verhält sich somit oft unpassend aggressiv, dann ist hier Veränderungsbedarf.

Alina: Ups, ich sehe gerade, wie spät es ist. Ich muss leider weg. Ich glaube, wir könnten noch stundenlang über das Thema reden. Vielen Dank für die spannenden Erläuterungen und bis bald einmal.

R: Schade, dass du schon aufbrechen musst. Ich danke dir für deine interessanten Fragen. Wir könnten ja beim nächsten Mal über die oberen Quadranten und ein oder mehrere konkrete Fälle sprechen.

Alina: Das wäre super!

R: Das Mineralwasser geht auf mich.

Alina: Oh, danke für die Einladung.

R: Dannich für. Ciao, bis bald.



*Alina steht auf und verschwindet im Gewühl der Menschen. Ich bleibe noch ein Weilchen sitzen und beobachte das Treiben auf der Fußgängerzone. Das Gespräch hallt noch nach in mir und ich überlege, welche Fragen wohl Zuhörer zu diesem Thema gehabt hätten, wenn sie auch am Tisch gesessen hätten. Ich fühle mich leicht verwirrt. Habe ich das Gespräch gerade erlebt oder nur geträumt? Und was hatte Soni noch gesagt? Ich kehre aus meinen Gedanken wieder zurück und beginne wie in Trance auf meinem Notebook zu tippen: „Eine Plauderei über integrales Coaching...“*

## Endnoten

<sup>1</sup> NLP ist die Abkürzung von Neuro-linguistisches Programmieren. Mehr dazu siehe unter [www.dvnlp.de](http://www.dvnlp.de)

<sup>2</sup> Systemische Strukturaufstellungen (kurz SySt) ist eine wissenschaftliche fundierte Form der Aufstellungsarbeit, die von Prof. Matthias Varga von Kibéd und seiner Frau Dipl. psych. Insa Sparrer entwickelt wurde. Siehe [www.syst.info](http://www.syst.info)

<sup>3</sup> Die Grafik stammt aus dem Buch „Integrale Psychotherapie“ von Wulf Mirko Weinreich (p169).

<sup>4</sup> Die Farben beziehen sich auf das Entwicklungsstufenmodell von Spiral Dynamics.

<sup>5</sup> DIA – Die Integrale Akademie

<sup>6</sup> Siehe hierzu das Tetralemma-Modell von Matthias Varga von Kibéd ([www.syst.info](http://www.syst.info))

# Michael Habecker:

## Personal- & Organisationsentwicklung - integral



Der „Integrale Ansatz“ Ken Wilbers wird, nach seiner ersten Formulierung 1995 im Buch *Eros, Kosmos, Logos*, mittlerweile auf zahlreiche gesellschaftliche und persönliche Themenbereiche angewandt. Der Frage des Nutzens von Aspekten dieser „Theorie von allem“ für die **Personal- und Organisationsentwicklung (PE und OE)** geht der folgende Beitrag nach.

Am Anfang einer Theorie und Praxis von PE und OE stehen die Fragen „Was ist ein Mensch?“, „Was ist eine Organisation?“ und „Was ist Entwicklung?“ Von der Beantwortung dieser Fragen hängt es dann ab, was unter PE und unter OE verstanden wird, und wie diese umgesetzt werden kann.

Vier Hauptperspektiven

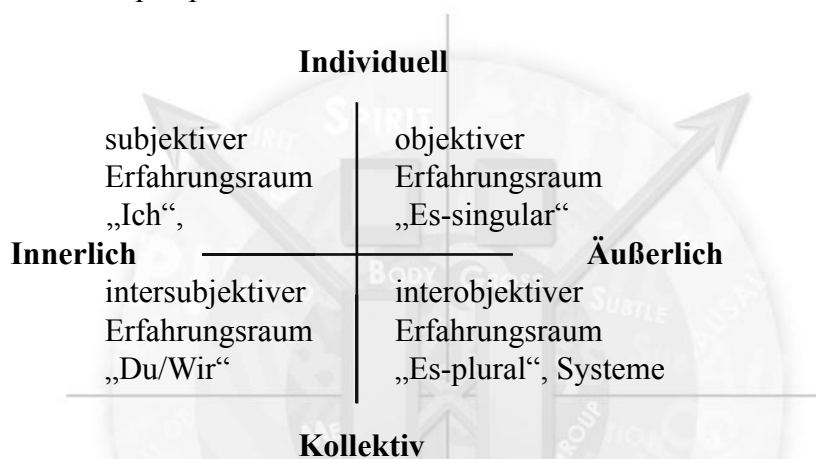


Abb. Die vier Quadranten als vier Hauptperspektiven

Mit den von Ken Wilber erstmals in dieser Form vorgestellten 4 Quadranten (Abb.) unterscheidet er vier miteinander in Beziehung stehende Erfahrungs- und Seinsdimensionen, die in jedem Augenblick vorhanden sind und die sich wechselseitig beeinflussen, als der innerliche und der äußerliche, sowie der individuelle und der kollektive Aspekt von Wirklichkeit. Auf den ersten Blick ist zu erkennen, dass wir in den oberen Quadranten den persönlichen und individuellen, und in den unteren Quadranten den gemeinschaftlichen oder kollektiven Bereich des Lebens wiederfinden. Auf den zweiten Blick können wir tiefer gehen und sehen, dass alles Persönliche immer auch eingebettet ist in Gemeinschaftliches und dass Gemeinschaft ohne etwas Individuelles nicht vorstellbar ist. Das gleiche gilt für das Innerliche und das Äußerliche, das Bewusstsein und Verhalten von Individuen und Gemeinschaften. Werfen wir zuerst aus der Perspektive der vier Quadranten einen Blick auf die PE: Was gibt es, als das Mindeste, bei Personal zu entwickeln? Oder, anders gefragt, was ist der (arbeitende) Mensch? Es kommt auf die Perspektive an!

**Was ist der arbeitende Mensch?**

Ein empfindendes, denkendes fühlendes und sich seiner selbst bewusstes Wesen (mit Motivation, Ideen, Wille, Bereitschaft, Intention)	Ein Produktions- und Kostenfaktor (individuelle Arbeitsleistung) Stelleninhaber, „Nummer“, Arbeitskraft
ein soziales Wesen, Mitglied, Freund, Partner, Gegner, Konkurrent (mit Themen wie Gemeinschaft, Unterstützung, Solidarität)	Ein Produktions- und Kostenfaktor als Teil eines Systems, (mit Themen wie Organisation, Planung, Logistik, Prozesse, Finanzen)

Abb.: Perspektiven auf den (arbeitenden) Menschen

Der Begriff „Personal“ beschreibt einen Menschen aus der Es-Perspektive, als eine funktionale Person in einem beruflichen Kontext (oberer rechter Quadrant, objektive Eigenschaften). Das ist auch in Ordnung, solange dabei nicht vergessen wird, dass wir es auch mit einem empfindenden Subjekt, einem Menschen, zu tun haben (oberer linker Quadrant). Beides lässt sich entwickeln, und beides hängt auch voneinander ab. Oben rechts finden wir, als Entwicklungsmethodik, das klassische Training, die Entwicklung von Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person, Arbeitsorganisation, Selbstmanagement, Zeitmanagement, Arbeits- und Präsentationstechniken usw. Oben links hingegen geht es um innere Qualitäten und Eigenschaften wie kognitive Fähigkeiten, Beziehungs- und emotionale Kompetenzen, und die Selbst- und Persönlichkeitsentwicklung als Ganzes, bei der ein Mensch in der Lage ist, immer mehr Perspektiven, Wahrnehmungen und Gesichtspunkte von sich, von anderen, und in der Außenwelt zu verarbeiten und einzunehmen. Dieser eher psychologisch und psychodynamisch orientierten Entwicklungsarbeit sind in einem beruflichen Kontext Grenzen gesetzt, auch wenn sich die Erkenntnis mehr und mehr durchsetzt, dass für die Lösung bestimmter beruflicher Problem- und Fragestellungen ein ausschließlich am Verhalten ansetzendes Training nicht ausreicht. Weiterhin ist kein Mensch eine Insel, sondern lebt in einem kulturellen (unterer linker Quadrant) und sozialen (unterer rechter Quadrant) Umfeld, das ihn trägt, aber auch fordert, und daher ist auch die Betrachtung dieser Dimensionen eines Menschen für seine persönliche Entwicklung wichtig. Das private Umfeld einer Mitarbeiterin spielt dabei ebenso eine Rolle wie ihre soziale Situation.

**Individuelles Entwicklungsprofil**

Eine einfache Möglichkeit der Darstellung des Entwicklungsprofils eines Menschen ist ein „Psychogramm“ wie am Beispiel von fünf Entwicklungslinien (oder „Kompetenzen“ oder „Intelligenzen“) abgebildet.

## Das Psychogramm

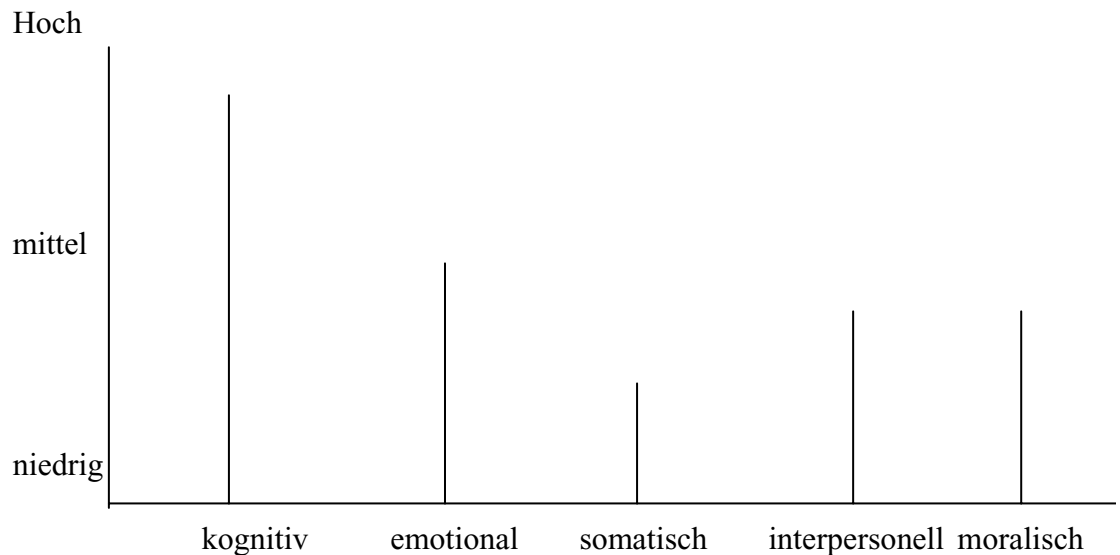


Abb.: Psychogramm

Die PE stellt dabei Fragen wie:

- welche Fähigkeiten eines Menschen (die einzelnen Linien) sind für eine bestimmte berufliche Aufgabe notwendig?
- inwieweit müssen diese Fähigkeiten für das Ausfüllen einer bestimmten Stelle entwickelt sein?
- durch welche Methodiken und Maßnahmen kann Entwicklung gefördert werden? wie können Entwicklungshindernisse erkannt und beseitigt werden?

Zusammen mit den Betroffenen, einschließlich der eigenen Person, können diese Fragestellungen transparent gemacht und besprochen werden. Dabei handelt es sich um eine Offenlegung desjenigen, was wir sowie intuitiv machen, wenn wir einem anderen Menschen (nicht nur in einem beruflichen Kontext) begegnen, und zwar ihn oder sie einzuschätzen. Letztlich geht es bei der PE darum, sich selbst und andere Menschen dabei zu unterstützen, beruflichen Anforderungen gerecht zu werden und eine Tätigkeit mit Freude und im Erleben der eigenen Kompetenz zu erledigen.

In der folgenden Darstellung sind einige der (Entwicklungs-)Hindernisse aufgeführt, die bei einer PE in allen vier Quadranten auftreten können:

**Mögliche  
Entwicklungshindernisse**

Eigene innere Blockaden unrealistische Vorstellungen Widerstände, Selbstsabotage psychische Grenzen (Entwicklung!)	Fehlverhalten mangelnde Fähigkeiten physische Grenzen
Kommunikationsdefizite Räumlichkeiten, „am Bedarf vorbei produzieren“ Beziehungsdefizite Konkurrenz Kooperationsdefizite Gesetze) unberücksichtigte kulturelle Faktoren (z. B. Bräuche und Gepflogenheiten)	strukturelle Mängel (z. B. Geschäftslage) organisatorische Mängel Prozessmängel (Abläufe) unberücksichtigte soziale Faktoren (wie

Abb.: Mögliche Hindernisse einer PE

**Quadranten-  
Perspektiven  
der Organisations-  
Entwicklung**

Auch für die OE können wir auf die vier Quadranten zurückgreifen und uns fragen, was jede dieser Dimensionen dazu beitragen kann.

	Innen	Außen
Die einzelnen Personen	Unbewusstes Potenzial persönl. Bedürfnisse, Überzeugungen, Werte persönl. Vision (Selbst-)Bewusstsein Mentalität, Einstellung Commitment	Personen m/w, Anzahl sichtbares Verhalten Auftreten, Kleidung gezeigte Fähigkeiten Skillprofil messbare Leistung
Unternehmens- System	Wir-Gefühl, Teamgeist kollektive Ethik, Wertebewusstsein Unternehmens-Kultur Führungskultur, Leitbild, Sinn Systembewusstsein gefühl. Betriebsklima	Org.-Struktur, Prozesse, Technologie Lokalität, Räume Unternehmensauftritt Meetingformen Teamverhalten soz. Umfeld, Markt Wirtschaftsstrukturen

Abb.: Perspektiven auf ein Unternehmen (Grafik: Rolf Lutterbeck)

Alle vier Aspekte eines Unternehmens sind gleich wichtig und ständig zu beachten, (nicht nur) bei der Frage einer „Organisationsentwicklung“:

- oben links: Wie kann ich mich/die Mitarbeiter motivieren? Wie erhalte ich „Commitment“?
- oben rechts: Welche Fähigkeiten/Skills und wie viele Mitarbeiter brauche ich? Muss ich weitere Mitarbeiter einstellen? Welche Ausbildung und Qualifikation ist noch erforderlich?
- unten rechts: Wie sind Organisationsstruktur und Abläufe (Prozesse)? Wo kann ich optimieren?

- unten links: Gibt es eine gemeinsame Vision, ein inneres Leitbild und Leitwerte? Wie kann ich den Teamgeist stärken?

Der untere linke Quadrant enthält alles, was mit der Kultur einer Organisation im Zusammenhang steht, die innerlich erlebte Gemeinschaftserfahrung eines „Wir“, einschließlich aller positiven und negativen Erfolgsfaktoren. Diese lassen sich untersuchen, beschreiben, „kultivieren“ und entwickeln, und leisten einen wesentlichen Beitrag zum Gesamterfolg. Der untere rechte Quadrant enthält alles äußerlich Sichtbare einer Organisation, und ist der Bereich der klassischen betriebswirtschaftlichen Beratung. Hier geht es nicht um Dialog und das Sich-Einfühlen in ein Wir, hier geht es um Bilanzen, Organisation, Prozesse und Ströme von Material, Informationen und Geld. Eine OE mit dem Schwerpunkt auf diesen Quadranten kümmert sich um die Optimierung des „Systems Organisation“, und darum, dass der „Laden läuft wie geschmiert.“

Eine einfache Möglichkeit der Darstellung des Entwicklungsprofils einer Organisation und Gemeinschaft wäre ein „Soziogramm“ wie abgebildet.

**Soziogramm  
einer Organisation**

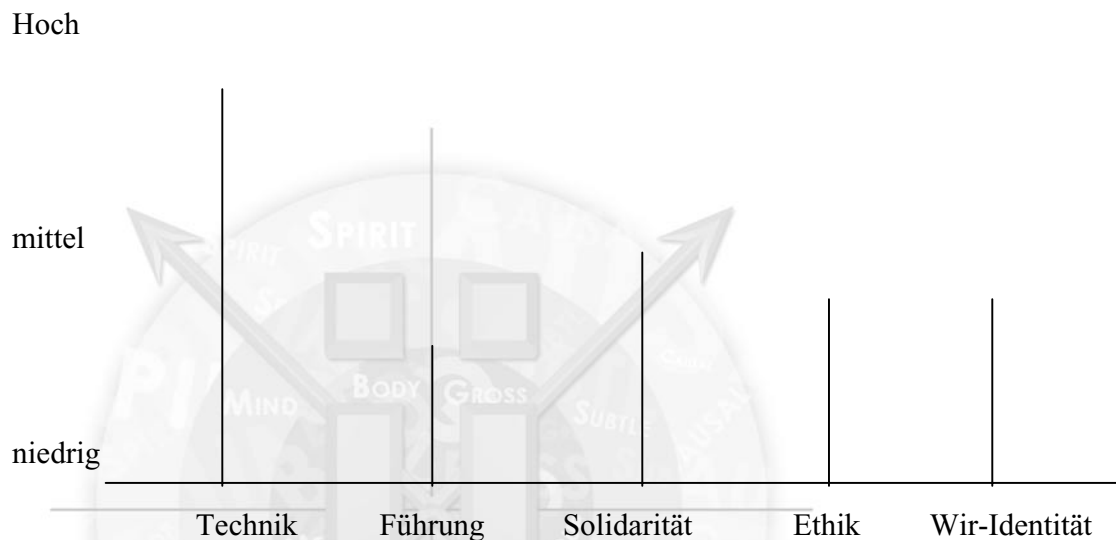


Abb.: Soziogramm einer Organisation

**Fragen der OE** Die OE stellt dabei Fragen wie:

- welche Fähigkeiten und Kompetenzen (die einzelnen Linien) einer Organisation sind für das Erreichen der Ziele dieser Organisation notwendig?
- inwieweit müssen diese Fähigkeiten jeweils mindestens entwickelt sein?
- durch welche Methodiken und Maßnahmen kann gemeinschaftliche und strukturelle Entwicklung gefördert werden?
- wie können Entwicklungshindernisse erkannt und beseitigt werden?

Eine Organisation, als Gemeinschaft von innen und von außen betrachtet, ist jedoch nicht vorstellbar ohne die Mitglieder, aus denen sie sich zusammensetzt, und daher ist die Betrachtung der oberen Quadranten auch für die OE wesentlich. Das Gesamterleben (unten links, wir) einer Gemeinschaft setzt sich zusammen aus vielen Einzelerleben ihrer Mitglieder (oben links), und manchmal genügt es schon, wenn sich

bei einzelnen Führungspersönlichkeiten einer Organisation die Perspektive ändert, um ein neues und besseres Wir-Gefühl entstehen zu lassen. Ähnliches gilt für den oberen rechten Quadranten, in dem sich das Einzelverhalten aller Mitglieder einer Organisation abbildet, und manchmal kann die Änderung bei wenigen Einzelnen im Verhalten zu einem besseren Funktionieren des gesamten Systems beitragen.

Auch die Kennzahlenbetrachtung einer Unternehmung lässt sich durch die vier Quadranten sehr viel differenzierter durchführen. Die „klassischen“ Unternehmenskennzahlen des unteren rechten Quadranten werden dabei ergänzt durch Parameter in den anderen Quadranten.

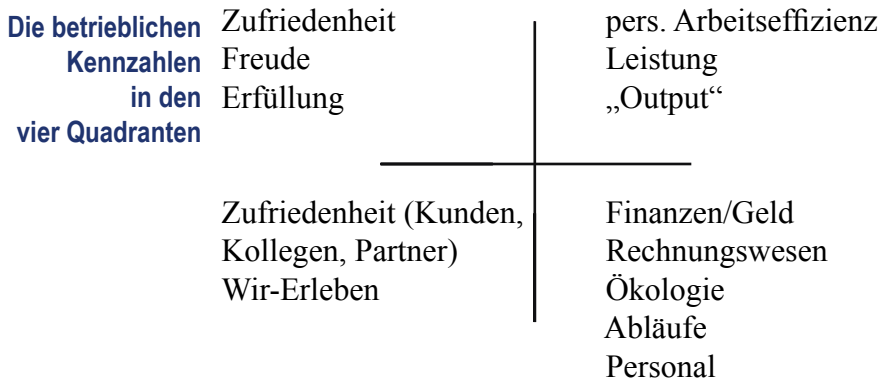


Abb.: Beispiele für Kennzahlen in allen vier Quadranten

Auf diese Weise befruchten sich PE *und* OE wechselseitig, die Mitglieder einer Gemeinschaft werden individuell durch die PE gefördert, die OE kümmert sich um das Ganze, und beides bedingt sich und entwickelt sich zusammen.







# DIA

## DIE INTEGRALE AKADEMIE



„Als Gründungsmitglied des Integralen Institutes und als langjährige Forscherin in der Erwachsenenentwicklung kann ich das Bestreben der DIA nur herzlich unterstützen.“

Dr. Susanne Cook-Greuter,  
DIA-Ehrenpräsidentin

## TERMINE 2009

Herbstakademie  
Frankfurt

9. - 11. Oktober

**Spirituelle Herbstakademie:** mit *Info3* und *EnlightenNext* in Frankfurt  
„Die Kultur der Zukunft – jenseits von Tradition, Moderne und Postmoderne“

[www.herbstakademie-frankfurt.de](http://www.herbstakademie-frankfurt.de)

Anmeldung: [info@herbstakademie-frankfurt.de](mailto:info@herbstakademie-frankfurt.de), Tel: 069-58464

ZWEI SEMINAR-WOCHENENDEN IM NOVEMBER IN FRANKFURT:



**21.11. Integrale Psychotherapie** mit Wulf Mirko Weinreich

Ausgehend von den philosophischen Grundlagen Wilbers wird unter Einbeziehung der Erkenntnisse der klinischen und der Entwicklungspsychologie ein umfassendes Modell einer Integralen Psychotherapie abgeleitet, die alle Strukturelemente des AQAL-Modells berücksichtigt. Themen: menschliche Bewusstseinsentwicklung, mögliche Pathologien, ebenenspezifische therapeutische Interventionen.



**22.11. Integrale Pädagogik** mit Sonja Student und Dirk Keienburg

Welche Kompetenzen müssen Kinder und Jugendliche erwerben, um in einer sich immer schneller verändernden Welt und Gesellschaft zurechtzukommen? Wir werden die integrale Landkarte vorstellen und auf das pädagogische Umfeld anwenden als ein Instrument des Gewahrseins für die eigene Entwicklung und die pädagogische Arbeit. Themen: Schulkultur, multiple Intelligenzen, Entwicklungspsychologie, Flow-Zustände, Lerntypen, Schattenarbeit, Schul-ILP



**28.11. Integrale Ökologie und Nachhaltigkeit** mit Hilde Weckmann & Anne Caspari

In diesem Seminar wollen wir das Phänomen Ökologie und Nachhaltigkeit vor dem Hintergrund des integralen Ansatzes von Ken Wilber untersuchen, und im Hinblick auf unser Leben miteinander diskutieren und konkret erfahren. Themen: Die Perspektiven der Ökologie, Dynamik und Entwicklung, Körper, Seele, Geist und Nachhaltigkeit, Absolutes und Relatives, weibliche und eine männliche Orientierungen und integral-ökologische Lebenspraxis.



**29.11. Integrale Politik** mit Michael Habecker

Wie kann eine integrale Politik aussehen, welche Raum bietet für alle politischen Orientierungen der Vergangenheit und Gegenwart, und diese in einen Gesamtrahmen stellt, so dass die Größen, aber auch die Grenzen der bestehenden politischen Orientierungen sichtbar werden? Themen: die drei Hauptachsen politischer Orientierung und deren Integration: Internalisten vs. Externalisten, Individualisten vs. Kollektivisten, progressiv vs. konservativ.

Anmeldung: [info@dieintegraleakademie.org](mailto:info@dieintegraleakademie.org) oder Tel. 0421-69 62 05-33

Aktuelle Informationen und Anmeldeöglichkeiten unter: [www.dieintegraleakademie.org](http://www.dieintegraleakademie.org)  
[info@dieintegraleakademie.org](mailto:info@dieintegraleakademie.org) | Tel. 0421-69 62 05-33

Die zweite Aufklärung beginnt am 1.12.2009!

## Steve McIntosh

# Integrales Bewusstsein



Die Integrale Weltsicht repräsentiert den nächsten bedeutenden Schritt in der Entwicklung unserer Zivilisation. Wie McIntosh in seinem Buch aufzeigt, schenkt uns das transformative Potential dieser Weltsicht einen Weg, wie wir selbst zu dem Wandel werden können, den wir in der Welt bewirken wollen. Durch das neue Verständnis der Evolution des Bewusstseins und der Kultur bietet diese erweiterte Weltsicht, die als Integrale Philosophie bekannt ist, realistische und pragmatische Lösungen zu unseren wachsenden globalen Problemen.

Integrales Bewusstsein beinhaltet zwei Bücher in einem. Die erste Hälfte dient als eine leicht zugängliche und gut verständliche Einführung in die Integrale Philosophie, während der zweite Teil eine ganze Reihe von wertvollen Beiträgen in Bezug auf Politik und Spiritualität bietet und zum ersten Mal die Entwicklungsgeschichte der integralen Philosophie seit Hegel skizziert. Doch darüber hinaus liefert McIntosh eine höchst wichtige Kontextualisierung und von persönlicher Idiosynkrasie freie Kritik an dem führenden Autor der Integralen Bewegung, Ken Wilber, was dabei hilft, die Integrale Philosophie als Ganzes einem größeren Publikum zugänglich zu machen und die Bedeutung, Funktion und Tiefe der Integralen Philosophie zu verstehen.

*„McIntosh ist eine beeindruckende Synthese der führenden Denker gelungen, welche die Konturen und DNA-Codes des gerade entstehenden Integralen Zeitalters mitgeprägt haben. Er porträtiert die Arbeit von Clare W. Craves klarer und präziser als jeder andere integrale Autor. McIntosh versteht die Essenz von Craves' Sichtweise und auch die Dynamiken, welche die Spirale bilden und in Bewegung halten. Damit ist er ein Kartograf der Emergenz der integralen Bewusstseinsstufe. Und seine Perspektive zu dem, was viele als weltzentrisch bezeichnen, ist zugleich gut informiert und realistisch. Zu viele Autoren, die über die Spirale der Entwicklung schreiben, vereinfachen zu sehr und sind in Ihren Ausführungen naiv. Und sie glauben, man könne die tiefen kulturellen Unterschiede und Entwicklungsschichten einfach überdecken. Dieses Buch ist tatsächlich eine Erfrischung.“ (Dr. Don Beck, Co-Autor von Spiral Dynamics)*

Steve McIntosh  
Integrales Bewusstsein  
ISBN 978-3933321-756  
ca. 370 Seiten  
Hardcover  
24,95 €

Bei Vorbestellungen bis zum  
30.11.2009 nur 19,90 €!  
(Subscriptionspreis)

# Michael Habecker: Zur Kritik von Steve McIntosh an Ken Wilber



In seinem in Kürze auch auf Deutsch erscheinenden Buch *Integrales Bewusstsein: Wie die integrale Weltsicht Politik, Kultur und Spiritualität transformiert* (Phänomen Verlag) erläutert der Autor seine Sicht von Integralität. Dabei formuliert er auch, neben seiner Bewunderung für Ken Wilber, Kritikpunkte an dessen Werk, von denen eine längere Passage hier besprochen werden soll<sup>1</sup>.

Der Verlag kündigt diese Kritik wie folgt an: „Doch noch mehr als das liefert McIntosh eine höchst wichtige Kontextualisierung und von persönlicher Idiosynkrasie freie Kritik an dem führenden Autor der Integralen Bewegung, Ken Wilber, was dabei hilft, die Integrale Philosophie als Ganzes einem größeren Publikum zugänglich zu machen und die Bedeutung, Funktion und Tiefe der Integralen Philosophie zu verstehen.“

Schauen wir uns diese Kritik anhand des Appendix B des Buches (S. 329 f.) näher an. Dazu brauchen wir einige Vorabinformationen betreffen Wilbers Holon Theorie. (Ein Holon ist nach Wilbers Definition ein Teil/Ganzes von was auch immer). Wilber unterscheidet vier Arten unterschiedlicher Kategorie von Dingen oder Entitäten<sup>2</sup>:

- a) individuelle Holons
- b) soziale Holons
- c) Haufen
- d) Artefakte

Individuelle Holons sind „empfindenden Wesen“ wie Menschen, Tiere, Pflanzen, usw. bis – nach Wilber – ganz nach unten zu den subatomaren Teilchen, denn „wo ein Außen ist, ist auch ein Innen, und umgekehrt“.

Soziale Holons sind Gemeinschaften individueller Holons, also Beziehungen, Nationen, Herden, Vogelschwärme, Korallenriffe, auch wieder – nach Wilber – bis ganz nach unten, denn „wo ein Individuelles/Ich ist, da ist auch ein Kulturelles/Wir, und umgekehrt“.

Artefakte sind materielle oder immaterielle Produkte individueller und sozialer Holons wie Kommunikationssysteme, Sprache, Vogelnester, Häuser usw.

Haufen sind lose Zusammentreffen von Dingen wie ein Blätterhaufen oder eine Wasserpflütze.

Diese vier Entitäten lassen sich nun unterscheiden hinsichtlich ihrer Teil/Ganzes Beziehung, oder hinsichtlich dessen, was „Bewusstsein“ jeweils bedeutet. Die Teil/Ganzes Beziehung für ein individuelles Holon ist am stärksten. Wilber verwendet dafür das Beispiel eines Hundes, der sich entscheidet von A nach B zu laufen, und alle seine Zellen müssen mit. Individuelle Holons haben ein Ich-Bewusstsein und eine Intentionalität (was sich nach unten auf der Entwicklungsskala gewissermaßen



immer weiter verdünnt). Bei sozialen Holons gibt es kein Ich-Bewusstsein, sondern die Bewusstheit ist auf die am sozialen Holon beteiligten Mitglieder verteilt, sie ist inter-subjektiv, und Wilber spricht von einem „Nexus“. Dieser Nexus kann sehr stark ausgeprägt sein, und von den Individuen als Gruppendruck empfunden werden, doch das Individuum hat, anders als die Körperteile des Hundes, immer noch die Wahl, teilzunehmen oder nicht.

Ein Artefakt als Ganzes besteht auch aus den Teilen, aus denen es zusammengesetzt ist, doch hier gibt es weder ein Ich-Bewusstsein noch eine Intersubjektivität. Was hinsichtlich eines Artefaktes an Bewusstheit existiert, ist die Intention der individuellen und sozialen Holons, die zu seiner Erschaffung geführt haben, also die Intention der Vogeleltern ein Nest zu bauen, oder die Intention der Mitglieder einer Gemeinschaft zu kommunizieren und Sprache zu schaffen.

Bei einem Haufen, der auch aus seinen „zusammengewürfelten“ Einzelteilen besteht, existiert keine Bewusstheit und keine Intentionalität außer der, die den Gesetzmäßigkeiten innewohnt, die den Haufen gebildet haben (der Windstoß der zum Blätterhaufen führt).

So weit eine Kurzfassung meines Verständnis dieser vier von Wilber eingeführten Kategorien.

Steve McIntosh beginnt im Appendix B seines Buches mit der Würdigung von Wilbers Quadranten-Modell. Er formuliert dann als Kritik die Aussage:

„... enthält das Quadranten-Modell bestimmte Verzerrungen und Schwächen, die verhindern, dass es als zentrale Grundlage des Wirklichkeitsrahmens der integralen Philosophie dienen kann. Wie durch die Argumente in diesem Appendix gezeigt werden wird, erhöht Wilbers Modell die von Menschen geschaffenen Artefakte auf eine Ebene mit natürlichen Holons, weil er auf einem besonderen „interobjektiven“ äußeren Bereich natürlich entstehender holonischer Systeme in der sozialen Evolution des Menschen besteht.“

Diese Aussage enthält wesentliche Grundannahmen von McIntosh über Wilbers Arbeit, die eine nähere Betrachtung verdienen, da der Autor auf ihnen seine weitere Argumentation aufbaut.

Zuerst einmal gilt es festzuhalten, dass es nicht nur von Menschen geschaffene Artefakte gibt, (siehe Einführung). Weiterhin differenziert Wilber klar zwischen Artefakten, individuellen Holons und sozialen Holons, und drittens ist der interobjektive Bereich diesbezüglich nichts Besonderes, sondern ergibt sich aus der Unterscheidung von innerlich/äußerlich und individuell/kollektiv.

McIntosh weiter:

„Und durch diesen Versuch interobjektive Systeme (wie diejenigen, die wir in der biologischen Evolution vorfinden) im Bereich der menschlichen Gesellschaft zu lokalisieren, wird das Quadranten-Modell mit einem Kategorienfehler belastet.“

Die Formulierung interobjektiver Systeme ist etwas, was alle Systemtheoretiker tun, und zwar schon lange vor Wilber. Wenn McIntosh recht hätte, dann wäre jegliche Systemtheorie ein „Kategorienfehler“.

McIntosh kommt dann auf „Probleme mit der Kontinuität von Wilbers evolutionären Zeitpfeilen“ zu sprechen:

„Sobald sich die menschliche Kultur entwickelt und sobald wir über die biologisch begründeten objektiven Ordnungszusammenhänge der Familie (oder sogar des Stammes) hinausgehen, werden die äußerlich sichtbaren Strukturen, die das Ergebnis der sozialen Evolution sind, immer weniger holonisch und zunehmend ein Produkt menschlicher Gestaltung.“

Was McIntosh hier als einen Widerspruch darlegt ist keiner, weil auch menschliche Gestaltungen holonisch im Sinne Teil/Ganzes sind. Im Übrigen betrifft das nicht nur den unteren rechten, sondern auch den unteren linken Quadranten (und die oberen Quadranten auch). Zusammen mit den materiellen menschlichen Gestaltungen (unten rechts) treten gemeinschaftliche geistige Gestaltungen unten links auf, das Wir der Menschheit, von Clan zu Stamm zu Nation. Und das ist in der Evolution nichts Neues, das gab es schon von Anfang an.

„Vor dem Entstehen der menschlichen Kultur zeigt Wilbers vierfacher Zeitpfeil der Entwicklung, der die Evolution von kosmologischen und biologischen Strukturen verfolgt, Systeme, die tatsächlich *interobjektive Holons* sind. Diese vormenschlichen evolutionären Strukturen sind natürliche, selbstorganisierende Systeme, die ihrer Natur nach kollektiv und gleichzeitig äußerlich sichtbar sind. Diese äußeren Strukturen sind zweifellos authentische Holons – Ergebnisse des natürlichen Prozesses der Evolution. Beispiele solcher äußeren, interobjektiven Strukturen finden wir in Ordnungsformen, wie zum Beispiel einem Gänseschwarm oder eine Affenfamilie.“

Und auch in diesen „natürlichen“ Systemen gibt es bereits jede Menge Artefakte, die von Tieren geschaffen werden. (Sauriernester, Biberbauten, Ameisenhügel, Sprachen und Verständigungsformen). Es hat den Anschein, als wäre das Auftreten des selbstreflexiven Menschen für den Autor etwas Unnatürliches.

„Aber es verändert sich etwas an der „Schwelle der Reflexion“ (ein Begriff, den wir uns von Teilhard leihen werden) und wir können das sowohl im oberen rechten als auch im unteren linken Quadranten sehen. Wie [in einer Abbildung] sichtbar wird, ist die Evolution neuer biologischer Strukturen im menschlichen Gehirn mit dem ‚komplexen Neokortex‘ beendet.“

Das ist keineswegs das, was Wilber sagt. Ein Entwicklungsende gibt es, wenn überhaupt, nur für die Grobstrukturen des menschlichen Gehirns, und nicht für die Feinstrukturen. Die müssen sich – äußerlich – weiterentwickeln, und tun dies auch, wenn es eine – innerliche – Weiterentwicklung gegen soll. (Genauer gesagt entwickeln sich alle vier Quadranten miteinander).

„Trotzdem zeigt Wilbers Modell weitere Evolution durch „SF1, SF2, und SF3“ (wobei SF für Strukturfunktionen im menschlichen Gehirn steht).“

Ja, und genau das sind Begriffe für die sich entwickelnden, und noch nicht oder nur wenig erforschten Feinstrukturen des Gehirns. Von einem Ende der Entwicklung biologischer Strukturen im Gehirn kann also keine Rede sein. Die Entdeckung und

Untersuchung derartiger Feinstrukturen und Selbstorganisationsprozesse des Gehirns sind Gegenstand der kognitiven Biologie und Neurowissenschaften<sup>3</sup>.

„Indem er diese Entwicklungen des Gehirns zum „postkomplexen Neokortex“ in seinen Zeitpfeil der Evolution mit einbezieht, versucht Wilber zu zeigen, wie die Entstehung neuer kultureller Weltansichten zu einer messbaren Zunahme der elektrischen Gehirnaktivität führt.“

Die Komplexifizierung der Gehirnstrukturen kann alles Mögliche sein, und muss nicht nur elektrisch sein. Sie kann chemisch, elektrisch, strukturell oder feinstofflich/energetisch oder eine Kombination davon sein.

„Wie wir im 4. Kapitel untersucht haben, führt die stufenweise Evolution des Bewusstseins tatsächlich zu einer zunehmenden elektrischen Aktivierung im Gehirn und Wilbers Modell gibt dies in seinen vorausgesehenen „Strukturfunktionen“ korrekt wieder.“

Genau.

„Aber es gibt einen Unterschied zwischen zunehmender elektrischer Aktivität im Gehirn und dem Entstehen neuer biologischer Strukturen der Evolution.“

Ja, das eine sind Grob- und das andere sind Feinstrukturen, und beides ist Bestandteil des oberen rechten Quadranten.

„Die Wissenschaft ist sich darin einig, dass die Biologie des menschlichen Gehirns in den letzten 10.000 Jahren keine neuen Strukturen entwickelt hat.“

Der Autor meint wahrscheinlich Grobstrukturen. Das bedeutet jedoch nicht, dass sich das menschliche Gehirn nicht (feinstrukturell) weiter entwickelt.

„Was immer diese Strukturfunktionen sein mögen, sie sind keine neue evolutionäre Erscheinung von biologischen Strukturen (so wie jene, die auf dem Zeitpfeil im oberen rechten Quadranten unterhalb des „komplexen Neokortex“ gezeigt werden).“

Doch, es sind neue, emergente, biologische Feinstrukturen. Auch Feinstrukturen sind Strukturen. Ebenso könnte man sagen, dass Moleküle nichts Neues sind zu Atomen, da sie ja aus diesen bestehen und insofern nichts Neues entsteht, sondern sich Vorhandenes nur anders gruppiert.

„Deshalb sehen wir eine Art Diskontinuität, sobald der Zeitpfeil die Schwelle der Reflexion passiert – die Biologie des Gehirns zeigt wenig oder keine strukturellen Veränderungen, aber eine neue Art von Entwicklung, die als zunehmende neurologische Gehirnaktivität beschrieben wird, ist einfach in den Zeitpfeil der Entwicklung aufgenommen worden.“

Ja, weil im oberen rechten Quadranten alle Strukturen aufgeführt werden, Grob- und Feinstrukturen. Die „Diskontinuität“ besteht lediglich darin, dass die Veränderungen immer feiner werden. Doch dass ist im Verlaufe der Evolution nichts Neues. Bestehende Materialien werden immer wieder neu kombiniert und verfeinert.

„Aber auch wenn diese Verbindung von zwei Arten der Entwicklung zu einem kontinuierlichen Zeitpfeil die Evolution zu sehr vereinfacht, denke ich nicht, dass es besonders problematisch für die Richtigkeit des Vier-Quadranten-Modells ist.“

Es ist nur dann ein Problem, wenn man in einem groben Absolutismus gefangen ist, der darauf besteht dass äußerliche Veränderungen immer im Groben stattfinden müssen. Aber die Evolution arbeitet auch im Feinen.

Der Autor wendet sich dann den unteren Quadranten zu, und stellt fest, dass mit dem Auftreten des Menschen diese „bewusst ihre sozialen Ordnungsformen zu gestalten“ beginnen. Man könnte noch hinzufügen, dass dies auch für die innerlichen kulturellen Formen, den unteren linken Quadranten zutrifft, und natürlich auch für die oberen Quadranten.

„Als Beispiel für den Unterschied zwischen einem von Menschen gestalteten Artefakt und einem natürlichen Holon können wir zum Beispiel die äußere Struktur eines Nationalstaates wie den USA anschauen. Die äußere Organisation der Vereinigten Staaten ist ein Artefakt mit einer bewusst geformten Gestalt – es ist eine Struktur des Rechts, die von einer Verfassung begründet wird. Aber obwohl die äußerliche rechtliche Struktur der USA ein nicht-holonischer Artefakt ist ...“

Wenn man holonisch mit Teil/Ganzes definiert, dann ist ein Artefakt auch ein Holon. Wenn man mit Holon jedoch ein individuelles oder soziales Holon meint, dann ist ein Artefakt kein individuelles Holon, und auch – für sich – kein soziales Holon, es ist aber ein Teil sozialer Holons. Das ist aber nicht neu. Schon in den Sauriergemeinschaften gab es Artefakte, wie z. B. Sauriernester. Oder, noch weiter zurück, die ersten Kommunikationsformen zwischen Einzellern durch Austausch von Signalstoffen lassen sich als ein (sprachliches) Artefakt sehen.

„... besteht sie auch aus einer intersubjektiven kulturellen Wirklichkeit, die in der Tat ein inneres holonisches System darstellt (im unteren linken Quadranten) und mit ihrer äußeren nationalen Struktur koexistiert. Und weil die soziale Realität von Nationalstaaten wie den USA aus einer kombinierten inneren holonischen und äußeren artefaktischen Struktur besteht, ist es leicht beide zu verwechseln.“

Die Verwirrung besteht hier meines Erachtens allein auf Seiten von McIntosh. Mit dem Auftauchen des Menschen entstehen menschliche Artefakte, sowohl geistige (Ideen) wie auch materielle (Produkte). Die findet man in den Kulturen wie auch in den Systemen, und daher auch in den Quadranten.

„Ein weiteres Beispiel einer kombinierten inneren holonischen und äußeren artefaktischen Struktur finden wir in einem Wirtschaftsbetrieb. Die äußere objektive Struktur einer Firma entsteht nicht autopoietisch wie ein Ökosystem, ihre Struktur wird von Anwälten gestaltet und geschaffen, die sich nach den Vorschriften der Gesetzgebung richten.“

Das nennt Wilber (nach Luhmann) soziale Autopoiese.

„Und wenn die Firma ihre Arbeit aufnimmt, sind die Elemente ihrer Struktur (wie sie im Organigramm erkennbar ist) das Ergebnis bewusster Planung des Managements der Firma. Obwohl das äußere Design der Struktur einer Firma mit Sicherheit artefaktisch ist (das schließt sowohl die Struktur des Designs der Organisation als auch die materiellen Gebäude und Informationssysteme mit ein), ist die innere Kultur der Firma und die Art und Weise, wie sie vom Markt wahrgenommen wird, holonisch.“

Auch die innere Kultur enthält jede Menge menschliche Artefakte, wie Ideen, gemeinsame Vorstellungen, Ziele usw.

„Die Gestaltung des Managements kann die Firmenkultur beeinflussen, aber die Meinungen und Stimmungen der Mitarbeiter der Firma entstehen aus ihrer tatsächlichen Erfahrung und aus der Qualität der Beziehungen, die sie miteinander und den Führungskräften der Firma haben.“

Plus ihrer geistigen Artefakte, wie z. B. Sprache.

„Der Geist einer Organisation ist ein holonisches, selbstorganisierendes, kulturelles System, das beeinflusst, aber nicht direkt gestaltet und geschaffen werden kann, wie es bei der äußeren Organisationsstruktur möglich ist.“

Es wird mit-gestaltet von den Mitgliedern.

McIntosh erläutert dann anhand einer Textstelle, wie Wilber die Artefakte explizit als Teile sozialer Holons betrachtet, und bemängelt dann:

„Obwohl Wilbers neueste Schriften nun die Rolle der Artefakte anerkennen, wurden in den grafischen Diagrammen seines Modells keine Veränderungen vorgenommen, um diese wichtige Neuorientierung zum Ausdruck zu bringen.“

Der Einbezug der Artefakte in das Wilber'sche Modell ist nicht neu, sondern etwa 10 Jahre alt. Eine Änderung des Modells der vier Quadranten ist dadurch jedoch nicht notwendig, weil bereits in EKL, wo Wilber auf S. 161 die 4 Quadranten erstmals vorstellt, im unteren rechten Quadranten „sozial (System)“ steht, und nicht mehr. Dort lassen sich die Artefakte und vieles andere mehr problemlos unterbringen, d. h. alles was äußerlich-kollektiv ist.

McIntosh bringt dann das Wilber-Beispiel eines Gänseschwarms, und bezeichnet die „individuellen und kollektiven Aspekte des „Gans-seins“ als „vollkommen natürlich und holonisch.“ Doch auch Gänse bauen Nester und kommunizieren sprachlich miteinander, und schaffen damit Artefakte. Wir finden also auch in diesen von McIntosh so genannten „natürlichen holonischen Gemeinschaften“ immer schon Artefakte, und nicht erst beim Menschen.

„Ich möchte noch einmal sagen, dass das Quadranten-Modell sehr gut funktioniert, wenn wir uns die biologische Evolution anschauen. Aber wenn wir uns die evolutionären Strukturen anschauen, die wir im Zeitpfeil des Modells nach dem 10. Drehpunkt vorfinden (wo ungefähr die Schwelle der Reflexion



liegt), dann werden die äußeren, sichtbaren, objektiven Merkmale der kollektiven sozialen Ordnungsformen zweifellos artefaktisch.“

Artefaktisch sind bereits schon die sozialen Kulturen und Systeme lange bevor der Mensch auftritt. Auch Korallen bauen Riffe, und schon Bakterien haben eine Art von Sprache, mit der sie sich verständigen.

„Nachdem wir in unserer Untersuchung der Zusammensetzung der sozialen Systeme des Menschen *die äußeren Artefakte und die inneren intersubjektiven Holons*, die zusammen diese Systeme ausmachen, richtig identifiziert haben, wird die zusätzliche Postulierung eines selbstorganisierenden *äußeren* Holons überflüssig.“

Wieso? Das äußerlich Kollektive ist nun mal existent, und seine Selbstorganisation auch. Niklas Luhmann hat darüber ausführlich geschrieben. McIntosh kommt dann auf die oberen Quadranten zu sprechen.

„Die obere Hälfte von Wilbers Modell, also die teilweise unabhängige systemische Wirklichkeit von Körper und Geist kann eindeutig darin gesehen werden, wie jedes dieser holonischen Systeme einen Grad von Autonomie zeigt. Wenn ich zum Beispiel im Koma liege und meine Gehirnwellen buchstäblich flach sind, kann mein Körper weiterhin funktionieren. Und andererseits, wie in vielen Nahtoderfahrungen aufgezeichnet wurde, kann mein Geist auch dann, wenn mein Körper biologisch tot ist, noch Erfahrungen machen (dies ist in verschiedenen Büchern gut dokumentiert, zum Beispiel in Jenny Wades *Changes of Mind*).“

Hier wäre es sinnvoll und wichtig, auf die Theorie der drei Körper zu sprechen zu kommen, denn damit lassen sich die angesprochenen Phänomene erklären.

„Aber im Fall intersubjektiver kultureller Systeme und objektivem Verhalten, in dem sie sich zeigen, gibt es einen Mangel an systemischer Unabhängigkeit auf Seiten des Verhaltens.“

Das sehen die SystemforscherInnen anders. Allgemein kann man sagen, jeder Quadrant, also auch der untere rechte Quadrant, hat eine gewisse Autonomie, aber alle hängen voneinander ab.

„... wenn wir die Idee der Interobjektivität dadurch untermauern müssen, dass wir uns auf „Schnittstellen des Verhaltens“ zurückziehen, um zu versuchen, die angeblich vorhandenen natürlichen, selbstorganisierenden, objektiven Systeme zu lokalisieren, die dieses Modell voraussetzt, dann wird es schwer den „einfachen Ort“ dieser postulierten selbstorganisierenden Systeme zu finden.“

Die Idee der Interobjektivität ergibt sich zuallererst aus der einfachen Unterscheidung von innerlich/äußerlich und individuell/objektiv. Was die selbstorganisierenden Systeme betrifft ist Wilber nicht der einzige oder erste, der davon spricht, sondern die Soziologen und SystemtheoretikerInnen tun dies praktisch von Anbeginn an.

„Ich möchte hier noch einmal darauf hinweisen, dass es im Bereich der Biologie, wie wir beim Beispiel des Gänseschwarms gesehen haben, durchaus eine Innen-Außen-Symmetrie in den kollektiven Ordnungsformen gibt, die die Innen-Außen-Symmetrie des objektiven Körpers und des subjektiven Bewusstseins, das wir in Individuen finden, widerspiegelt. Aber wenn sich die Menschheit über ihre biologischen Wurzeln hinaus entwickelt, wenn die Biosphäre von der Noosphäre transzendiert wird, beruht diese neue Form der Evolution auf der Konstruktion menschlicher Artefakte, um die äußeren und objektiven Ausdrucksformen ihrer fortschreitenden intersubjektiven Entwicklung zu gestalten.“

Ja, aber das ist kein Problem für die Integrale Theorie Ken Wilbers, sondern das, was Wilber selbst sagt. Mit der Entwicklung der menschlichen Kultur spielen die menschlichen Artefakte eine immer größere Rolle. Doch auch bereits vorher haben Artefakte eine bedeutende Rolle in der Evolution gespielt.

„Aber diese offensichtliche und erstaunliche materielle Komplexität unserer sich entwickelnden Gesellschaft finden wir nicht in der eher obskuren und unfassbaren Idee der „Schnittstellen des Verhaltens“, die an einer „sozialen Autopoiesis“ teilhaben.“

Doch auch. Soziale Autopoiesis gibt es auch, und dabei spielt das Artefakt „Sprache“ eine entscheidende Rolle.

McIntosh fasst zusammen:

„... sobald Artefakte ein unleugbarer wichtiger Faktor in der Evolution der menschlichen Kultur jenseits ihrer biologischen Wurzeln werden, begann die elegante holonische Symmetrie auseinanderzubrechen.“

Keineswegs. Die Symmetrie ist nach wie vor gegeben, was jedoch hinzukommt sind menschliche Artefakte (zu den bereits seit langer Zeit existierenden tierischen Artefakten).

„Wie im Bild ... gezeigt, verfolgt der Zeitpfeil im oberen rechten Quadranten die zunehmende elektrische Aktivität im menschlichen Gehirn, die, wie wir gesehen haben, in der tatsächlichen Evolution im Allgemeinen nicht gefunden werden kann.“

Was ist „tatsächliche“ Evolution? Die Verfeinerung von Energie oben rechts ist auch „tatsächliche“ Evolution. Was sollte sie sonst sein?

„Zudem ist es wichtig hier anzumerken, dass Artefakte sowohl individuell als auch kollektiv sind, deshalb können sie nicht einfach ausschließlich im kollektiven Quadranten des Modells eingeordnet werden.“

Das hat auch niemand getan. Ein Artefakt hat selbst, anders als ein individuelles Holon, keine Quadranten als Perspektiven, die es selbst einnehmen könnte (es hat kein Ich-Bewusstsein), aber es kann, wie jedes Ereignis, von allen vier Quadranten aus betrachtet werden.

„ ... wenn die menschlichen Artefakte sich im Laufe des gesellschaftlichen Fortschritts auf dem Zeitpfeil der Evolution entwickeln und wenn ein Verständnis der Artefakte für jede Theorie der kulturellen Evolution wichtig ist, dann spielen die von Menschen geschaffenen Strukturen eine andere Rolle im Entwicklungsprozess als Holons, und sie müssen als verschieden von den Holarchien der natürlich entstehenden Holons erkannt werden, die Wilber versucht zu kartografieren.“

Was der Autor hier wohl nicht versteht ist, dass das, was Wilber mit den vier Linien in den Quadranten darstellt, lediglich, wie Wilber selbst in EKL (S. 243) sagt „einige Details“ der vier Quadranten darstellt. McIntosh tut so, als wenn mit diesen wenigen Linien bereits die Quadranten ausgeschöpft wären, doch das ist nicht der Fall.

„Warum fährt Wilber damit fort darauf zu bestehen, dass die äußeren Aspekte der kollektiven Kultur des Menschen interobjektive Systeme selbstorganisierender „Es“-Entitäten sind? Die Antwort ist meines Erachtens, dass er versucht die Arbeit der Systemwissenschaftler und ihrer Theorien der „Sozialen Handlungssysteme“ zu würdigen.“

Ja, und das ist das, was eine integrale Theorie tut, die Erkenntnissen anderer würdigen, in ihrer Größe und in ihren Grenzen, und es schließt die Berücksichtigung von Artefakten doch nicht aus.

McIntosh kommt dann auf die Theorie sozialer Handlungssysteme zu sprechen, und erwähnt Talcott Parsons und Niklas Luhmann.

„Obwohl Luhmann die zentrale und kreative Rolle der Kommunikation in der Bildung sozialer Systeme richtig erkannte, hielt ihn seine materialistische Weltsicht davon ab, die *inneren und intersubjektiven* Bereiche jedes sozialen Systems des Menschen zu erkennen. Diese Blindheit für das Innere brachte ihn dazu zu versuchen, die Selbstorganisation dieser Systeme im äußeren Bereich zu lokalisieren, der für ihn der einzige existierende Bereich war. Luhmanns Theorie erforderte also demnach die Existenz ontologischer, materieller und äußerer – aber irgendwie auch autopoietischer – sozialer Systeme. Und heute setzt Wilber in der Nachfolge von Luhmann dieses theoretische Postulat in der Konstruktion des interobjektiven Quadranten seines Modells fort.“

Dies ist das, was Wilber mit „Absolutismus“ meint, die Verabsolutierung einer bestimmten Sichtweise, in diesem Fall der Sichtweise der Systemtheorie. McIntosh tut so, als würde Wilber dem Luhmann'schen Absolutismus folgen, dabei ist genau das Gegenteil der Fall. Wilber hat derartige Absolutismen erst aufgedeckt, und durch Modelle wie das der vier Quadranten explizit gemacht. McIntosh profitiert von dieser Einsicht und macht davon Gebrauch, doch anstatt dem Leser zu sagen, von wem er, McIntosh, diese Einsicht hat, macht er daraus eine Wilber-Kritik.

„Mit anderen Worten haben wissenschaftliche Systemtheoretiker wie Parsons und Luhmann den Unterschied zwischen einem inneren (nichtmateriellen) System, wie zum Beispiel die menschlichen Beziehungen, und einem äußeren (materiellen) System, wie zum Beispiel einem biologischen Organismus oder einem Ökosystem, nicht vollständig erkannt.“

Genau. Und dass wir das jetzt so genau erkennen können, verdanken wir auch der Quadrantendifferenzierung von Wilber.

„Das heißt, in einer materialistischen Weltsicht sind im Grunde alle Systeme materiell – die Idee eines inneren Universums wird nicht bedacht oder erkannt. Diese Theoretiker können nicht sehen, dass die wirklichen Systeme der menschlichen Beziehungen, die sie versuchen zu beschreiben, im Grunde nicht materiell sind. Aber wie wir in diesem Buch immer wieder gesehen haben, ist die Essenz der menschlichen Beziehung im Grunde innerlich und intersubjektiv.“

Das wäre das andere Extrem, eine idealistischer (innerlicher) Absolutismus („im Grunde innerlich und intersubjektiv“). Menschliche Beziehung hat – nach Wilber – mindesten vier Hauptaspekte, die alle auf ihre Weise „essentiell“ sind. Ohne Außenbeziehung keine Innenbeziehung, ohne Äußerliches kein Innerliches.

McIntosh wiederholt dann den Flachland-Gedanken und den „subtilen Reduktionismus“, wie ihn Wilber schon in EKL beschrieben hat, ohne allerdings zu erwähnen, dass er sich hier der Ideen Wilbers bedient. Er verwendet sogar ein konkretes Beispiel von Wilber, und zwar die Gesichtszüge eines Menschen als Ausdruck seiner Innerlichkeit.

Schließlich kommt er zu der Einsicht:

„Die Erkenntnis des Unterschieds zwischen sozialen Holons und individuellen Holons ist wichtig für die integrale Theorie, und es ist genauso wichtig, dass wir eindeutig den Unterschied zwischen interobjektiven biologischen Holons und von Menschen geschaffenen Artefakten erkennen.“

Genau diesen Unterschied hat Wilber gemacht: Individuelle Holons, soziale Holons, Artefakte und Haufen. Und noch einmal: Artefakte gibt es nicht nur von Menschen, sondern von allen empfindende Wesen. Doch das unterschlägt McIntosh.

Nach diesen kritischen Erläuterungen bietet McIntosh „eine vereinfachte, alternative Erklärung“ an.

„Eine alternative Erklärung, die das artefaktische Äußere der kulturellen Handlungen des Menschen besser erklärt, besagt einfach, dass alle inneren Holarchien mit dem objektiven Bereich verbunden sind – jede evolutionäre Handlung ist in irgendeiner Weise mit der materiellen Wirklichkeit verbunden.“

Wo ein Innen, da ein Außen, wo ein Außen, da ein Innen. Das ist keine „vereinfachte, alternative Erklärung“, sondern einmal mehr bei Wilber abgeschrieben.

„Das subjektive Bewusstsein ist auf jeder Ebene mit materiellen, objektiven Strukturen, wie zum Beispiel biologischen Organismen, verbunden. Und intersubjektive Beziehungen und Kulturen sind auch immer mit objektiven Strukturen verbunden.“

Das sind die vier Quadranten.

„Vor dem Erscheinen des Menschen war die intersubjektive Kultur der Tiere mit selbstorganisierenden Ökosystemen und natürlichen materiellen Gruppenbildungen, wie dem Schwarm oder der Herde, verbunden.“

Plus den Artefakten der Tiere, wie deren Sprache und deren Bauten wie Nester. Die „vergisst“ McIntosh. \_

„Aber wenn die intersubjektive Kultur des Menschen über ihre biologischen Wurzeln hinausgeht, verbindet sie sich immer mehr mit den wachsenden Strukturen der Artefakte und von Menschen geschaffenen Ordnungsformen. Der Punkt dabei ist: Jedes Innere hat ein Äußeres, aber das „äußere“ Universum, das mit den Sinnen wahrgenommen werden kann, ist nur objektiv.“

Es ist äußerlich und kann objektiv wahrgenommen werden. Aber es ist nicht nur äußerlich im Sinne von „losgelöst von aller Innerlichkeit“, weil alle Quadranten immer miteinander erscheinen.

„In diesem objektiven Bereich der Evolution finden wir immer ein äußeres Gegenstück der inneren Evolution, sowohl individuell als auch sozial.“

Die vier Quadranten.

„Wir müssen nicht darauf bestehen, dass jede menschliche Kultur immer mit einem holonischen System „dynamischer Es-Entitäten“ verbunden sein muss – wir brauchen das falsche Konzept des sozialen Handlungssystems nicht, um die Existenz eines inneren intersubjektiven Systems zu rechtfertigen; ...“

Soziale Systeme „rechtfertigen“ nicht intersubjektive Kulturen, sie sind die Außenseite dieser Kulturen.

„... alles, was wir brauchen, sind die Artefakte der Kommunikation, wie zum Beispiel die Sprache, die Kunst oder absichtsvolle Handlungen. Unter Verwendung von Ockhams Rasiermesser (das die einfachste Erklärung favorisiert) in unserem Verständnis der kulturellen Evolution des Menschen können wir den interobjektiven Quadranten weglassen und trotzdem das Äußere der intersubjektiven Systeme berücksichtigen.“

Wie soll das gehen? Wo soll das Äußere der intersubjektiven Systeme denn hin?

„Diese vereinfachte Erklärung erfüllt die Aufgabe besser uns zu helfen zu erkennen, wie von Menschen geschaffene Artefakte als äußere Formen der sich entwickelnden Kultur des Menschen dienen und tatsächlich ein Ersatz für die fehlende weitere biologische Evolution im Zeitpfeil der menschlichen Geschichte sind.“

Die biologische Evolution „fehlt“ nicht, sondern ist weiterhin die Grundlage für alles andere. Wenn sie fehlen würde, würde alles Darüberliegende zusammenbrechen. Und sie geht natürlich immer weiter, und verfeinert sich immer mehr. Artefakte allein

bewirken noch keine Bewusstseinsentwicklung, auch wenn sie eine bedeutende Rolle dabei spielen. Wenn sich die Feinstrukturen des Gehirns nicht entwickeln, dann nützt auch ein Wort-Artefakt wie „Buddha Mind“ oder Christusbewusstsein wenig. Um diesen Buddha Mind oder das Christusbewusstsein zu verwirklichen, braucht es Entwicklung in allen Quadranten, und nicht nur neue Artefakte.

McIntosh kommt zum Schluss:

„Wie wir im Laufe dieses Buches gesehen haben, gründet die integrale Philosophie auf der Erkenntnis der Evolution in den spezifischen Bereichen von Natur, Selbst und Kultur. Und diese drei grundlegenden Arten evolutionärer Entwicklung werden sichtbar durch die philosophischen Kategorien der objektiven, subjektiven und intersubjektiven Bereiche. Das sind die „Großen Drei“, die im Laufe der Geschichte von einer Vielzahl von bekannten Denkern und Visionären erkannt wurden.“

Das ist wieder Wilber O-Ton, doch Mc Intosh tut so, als wenn das auf seinem Mist gewachsen wäre.

„Obwohl wir interobjektive Aspekte der Evolution in der Biologie auch vor dem Erscheinen des Menschen sehen können und obwohl unser Verständnis dieser evolutionären Kategorie hilfreich sein kann (besonders, wenn wir die Rolle der Artefakte richtig verstehen), ist der interobjektive Quadrant kein symmetrisches ontologisches Äquivalent zu den grundlegenden und offensichtlichen Kategorien der objektiven, subjektiven und intersubjektiven Evolution.“

Warum nicht? Wie soll denn das Intersubjektive ohne eine äußerliche Interobjektivität aussehen? Dafür hat McIntosh kein einziges überzeugendes Argument geliefert.

„Trotzdem ist es leicht nachzuvollziehen, wie Wilber dazu kommen konnte, einen spezifischen interobjektiven Bereich anzunehmen, der ein symmetrisches Äquivalent zu den objektiven, subjektiven und intersubjektiven Bereichen der Evolution darstellt. Aber wenn wir die soziokulturelle Evolution anschauen, wenn wir Wilbers interobjektiven Quadranten wirklich genau untersuchen, sehen wir, dass er aus einer Hierarchie der Artefakte besteht, die mit dem fehlerhaften Konzept der sozialen Handlungssysteme vermischt ist.“

Im unteren rechten Quadranten ist weit mehr als Artefakte. Dort ist die gesamte Außenseite des kollektiv Innerlichen. Alles entwickelt sich miteinander, Individuelles und Kollektives, Innerliches und Äußerliches, plus Artefakte.

„Wie jede Landkarte enthält auch das Quadranten-Modell Verzerrungen und Vereinfachungen, aber diese Probleme machen sie nicht vollkommen wertlos. Wie fast jeder Aspekt der integralen Philosophie ist Wilbers Landkarte der vier Quadranten wahr – aber eben nur teilweise wahr. Selbst nachdem wir die fehlerhafte Einschätzung korrigiert haben, dass in der Noosphäre „alle Holons vier Quadranten“ haben, bleibt das Quadranten-Modell ein wichtiges konzeptuelles System, um das Innere und Äußere der individuellen und kollektiven Aspekte der Evolution zu verstehen. Wenn die integrale Philosophie sich aber entwickelt und auf dem Markt der Ideen einen größeren Stellenwert

bekommt, müssen wir die Grenzen und Schwächen dieses wichtigen Modells kennen, damit wir uns nicht zu sehr darauf verlassen und die Glaubwürdigkeit der integralen Philosophie als Ganzes gefährden.“

Das ist richtig, aber dazu müssen diese Grenzen auch aufgezeigt werden, was McIntosh m. E. mit keinem seiner Argumente gelingt.

„Deshalb habe ich in diesem Buch Wilbers Versehen zu korrigieren versucht und habe beschrieben, dass der integrale Wirklichkeitsrahmen aus den „Großen Drei“ (nicht vier) Bereichen von Natur, Selbst und Kultur besteht. Wie es schon von einigen der größten Denker und Theoretiker erkannt wurde, sind dies die drei offensichtlichen und grundlegenden Bereiche, in welchen sich jede evolutionäre Aktivität vollzieht.“

Das was McIntosh hier als Lösung anbietet, die „Großen Drei“, ist wieder ein Begriff von Wilber, den dieser geprägt hat. Das allein will McIntosh gelten lassen. Doch die Frage stellt sich, wo dann die Außenseiten von Kulturen und Gemeinschaften bleiben sollen. Demnach dürfte es keine Wälder sondern nur Bäume geben, keine Gesellschaften sondern nur Ansammlungen (Haufen) von Individuen, keine Städte sondern nur Ansammlungen von Häusern usw., also lediglich unzusammenhängende Einzeldinge, und Worte wie „System“ müssten aus dem Sprachschatz gestrichen werden, da sie keine Wirklichkeitsrelevanz haben.

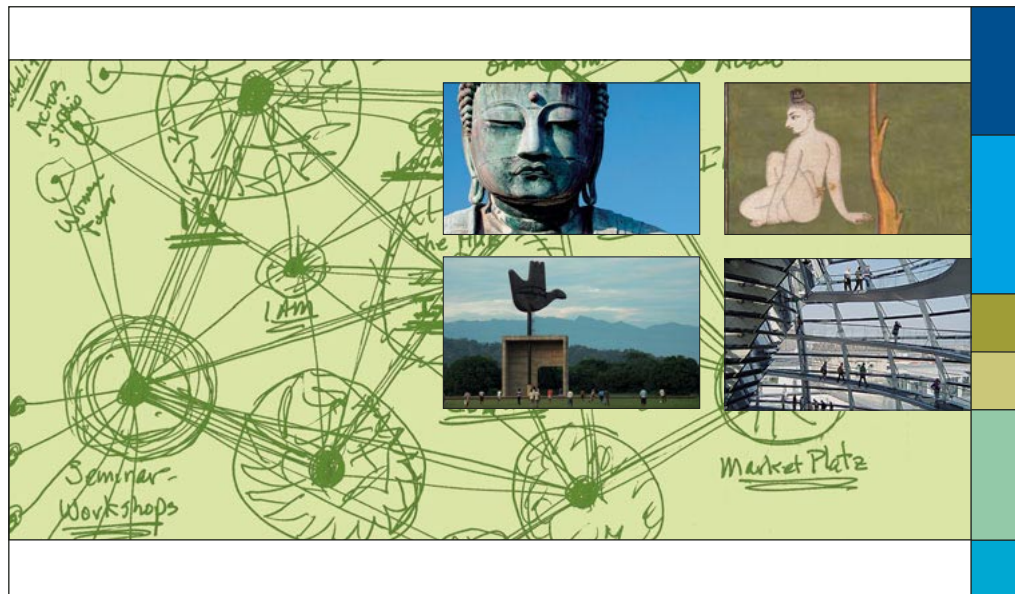
## Endnoten

<sup>1</sup> Für die Übermittlung dieser Passage bedanke ich mich beim Phänomen Verlag.

<sup>2</sup> Siehe hierzu auch

- a) den Beitrag *On Critics, Integral Institute, My Recent Writing, and Other Matters of Little Consequence: A Shambhala Interview with Ken Wilber* auf [www.shambhala.com](http://www.shambhala.com) (Teil II) und
- b) den Beitrag *Holons, Haufen und Artefakte* von Fred Kofman auf [www.integralworld.net](http://www.integralworld.net).

<sup>3</sup> Siehe dazu beispielsweise: Eric Kandel, *Auf der Suche nach dem Gedächtnis – Die Entstehung einer Wissenschaft des Geistes*.



## Studium Integrale Spiritualität

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

Michael Habecker  
Matthias Ruff

### Anmeldung, Termine und Preis

Die Studiengebühren betragen insgesamt 3.300 Euro.

Das Studium gliedert sich im ersten Jahr (2010) wie folgt:  
2. bis 7. Mai 2010: Intensivwoche am Benediktushof  
2. bis 4. Juli 2010: Wochenendseminar in Berlin  
26. Sept bis 1. Okt. 2010: Intensivwoche am Benediktushof  
26. bis 28. November 2010: Wochenendseminar in Berlin

Im zweiten Jahr (2011) wird die gleiche Struktur angeboten.  
Die genauen Termine werden rechtzeitig bekannt gegeben.  
Anmeldung und weitere Informationen unter:  
[www.integralesforum-berlin.de](http://www.integralesforum-berlin.de)  
Rosenhöfe in Berlin-Mitte (direkt am Hackeschen Markt)  
Rosenthalerstr. 36, Aufgang G, 4. Stock

Bei inhaltlichen Fragen wenden Sie sich bitte an:  
Michael Habecker, [Michael.Habecker@t-online.de](mailto:Michael.Habecker@t-online.de) 08062 80 06 23  
Matthias Ruff, [matthiasruff@gmx.de](mailto:matthiasruff@gmx.de) 0176 41 04 14 89

>> Link zum Gesamtprospekt:  
[http://www.ii-frankfurt.de/fileadmin/user\\_upload/images/DIA/Flyer\\_2010/IFB\\_Stud\\_2009\\_\\_1\\_.pdf](http://www.ii-frankfurt.de/fileadmin/user_upload/images/DIA/Flyer_2010/IFB_Stud_2009__1_.pdf)