

# integrale perspektiven

Ausgabe 5 - Februar 2007



SCHWERPUNKTTHEMA:

## INTEGRALES BUSINESS

MIT BEITRÄGEN VON: ♦ Ken Wilber ♦ Gerd Klostermann ♦ Dennis Wittrock  
♦ Wendelin Küpers ♦ Christoph Dahn

AUSSERDEM DIE REIHE: INTEGRALE SPIRITUALITÄT  
Teil 4: Die Rolle der Religionen als Förderband



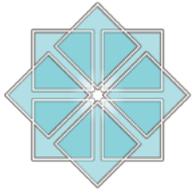
© DEES



... zitiert

**M**it dem Integralen Ansatz kann jegliche Aktivität erfasst werden; indem im Business das Integral Operating System (IOS) angewendet wird, besitzt man eine Terminologie, um mit Ökologie, den Künsten, der Gesetzgebung, mit Dichtung, Erziehung, Medizin und Spiritualität zu kommunizieren. IOS ermöglicht es jedem Bereich, sich mit den anderen auszutauschen.

Ken Wilber: Integral Spirituality



Liebe Leserin, lieber Leser,

Eine Transformation der Welt durch Business? Warum nicht? Grundsätzlich lässt sich sagen, dass eine wahrhaft integrale Orientierung immer auch bemüht ist, ökonomische Aspekte zu umfassen und mit vertiefter Bewusstheit zu durchdringen. Zu leicht machen es sich diejenigen, die marktwirtschaftliches Handeln, Unternehmertum oder gar die Generierung von „Profit“ – Welch Unwort in manchen Kreisen – mit einem antikapitalistischen, globalisierungskritischen, ökologisch-motivierten Gestus der Abscheu und des Ekels abwehren oder allenfalls mit spitzen Fingern anfassen. Eine integrale Orientierung bedeutet die Auflösung des Gegensatzes von Profitmaximierung und sozialer, bzw. ökologischer Verträglichkeit. „Sowohl als auch“ anstelle von „entweder/oder“ lautet die allgemeine Signatur einer solchen Haltung, die sich auch im neu entstehenden Feld eines „Integralen Business“ aufzeigen lässt. Dies soll mit der vorliegenden Ausgabe dokumentiert werden.

Zunächst lassen wir Ken Wilber mit Auszügen aus dem Vorwort zu einem Buch von Fred Kofman zur Sprache kommen.

Es folgt ein Artikel von Dennis Wittrock, der ausgehend von der Frage „Was heißt integrale Organisation?“ die relativ neuartigen Modelle „Soziokratie“, bzw. „Holokratie“ vorstellt, welche unter der Hand bereits als denkbare Alternative zu demokratischen oder autokratischen Verfahren der Organisation gehandelt werden.

Gerd Klostermann beschreibt in seinem Beitrag den Wert und Nutzen des integralen Modells in Verbindung mit dem bewährten Werkzeug der sog. ‚Balanced Scorecards‘. Eine integrale Perspektive erlaubt eine ausgewogenere Analyse der ökonomischen Wirkfaktoren.

Ebenso entfaltet sich der Begriff der „Verantwortung“ aus dieser Sicht in seiner Multidimensionalität und Vielschichtigkeit, wie der Beitrag von Wendelin Küpers auf theoretischer Ebene skizziert.

Die „Anziehungskraft des Integralen“ wird ganz buchstäblich in dem Interview mit Christoph Dahn deutlich. Ebenfalls in der Signatur eines „sowohl als auch“ demonstriert er mit seinem unternehmerischen Handeln, dass sich modisches Trendbewusstsein, ökologisch und fair produzierte Kleidung und die Generierung von Profit nicht per se ausschließen.

„Total global integral“ ist die Internetplattform [www.shapeshifters.net](http://www.shapeshifters.net), die Erich Pötschacher, Kleinunternehmer aus Wien, zur weltweiten Vernetzung von Business-Ideen anbietet. Im Bericht dazu von Monika Frühwirth offenbart sich Globalisierung aus einer wahrhaft weltzentrischen Perspektive.

Oft wird im Business alleine darauf geachtet, „was unter dem Strich heraus kommt“. Dieser Strich ist im Regelfall nicht lang genug. Frei von der zwanghaften Fixierung auf kurzfristige Profite macht Integrales Wirtschaften einen längeren Strich unter die Rechnung und sorgt dafür, dass mehr und mehr Parteien von diesem Austauschprozess profitieren. WIN : WIN : WIN : WIN: ad infinitum ... bis alle fühlenden Wesen in diesem fürsorglichen Austausch mit einbezogen sind.

Integrales Business ist ein wenig wie die Verwirklichung des zehnten Ochsenbildes im Zen: Das Betreten des Marktplatzes mit offenen Händen. Dennoch lässt sich nicht a priori festlegen oder feststellen, wie integrales Business auszusehen hat. Vor uns liegt – um es mit Steven Harrisons Worten auszudrücken – „die unbegrenzte Möglichkeit von dem, was kommt“.

Editha Salisbury und Dennis Wittrock

P.S. Wir laden zur Diskussion in unserem Forum ein unter [www.integralesforum.org](http://www.integralesforum.org)

## INHALT

- Editorial
- **Schwerpunkt: Integrales Business**
  - 2 Ken Wilber  
Vorwort zu Fred Kofmans:  
Der Geist eines bewussten Business
  - 4 Dennis Wittrock  
Was heißt „integrale Organisation“?
  - 12 Gerd Klostermann  
Integrale Unternehmensentwicklung
  - 16 Wendelin Küpers  
Perspektiven integraler Ver-Antwortung
- **Integrale Leichtigkeit des Wirtschaftens**
  - 22 Christoph Dahn  
Die Anziehungskraft des Integralen
- **Aus den Fachgruppen:**
  - 26 Ricarda Wildförster  
Nexus
  - 27 Forum Integrales Business
- 28 [www.shapeshifters.net](http://www.shapeshifters.net)
- 29 Harrold
- **Aktuelles aus dem Integralen Forum e.V.**
  - 30 Dirk Püschel
  - 31 Ricarda Wildförster  
EIA-Workshop „Integral Spirituality“
- **Integrale Spiritualität – Teil IV**
  - 32 Die Rolle der Religionen als Förderband
- 36 **Buchrezension**
- 37 **Termine und Events**
- 40 **Impressum**

# Auszüge aus dem Vorwort von Ken Wilber zu Der GEIST eines bewussten Business von Fred Kofman

## SCHWERPUNKT: Integrales Business



Bewusstsein, Business, GEIST [Spirit].  
Drei interessante Begriffe, nicht wahr?

Worte, die man nicht oft innerhalb eines  
einzigsten Satzes findet, geschweige denn  
als Titel eines Buches.

Ich frage mich, was es aussagen soll,  
wenn diese Begriffe in einer solchen Weise  
miteinander verknüpft werden?

„Business“ – fangen wir einmal damit an: Business bedeutet ... eben Business. Die trockene und prosaische Wörterbuchdefinition besagt: „Beruf, Arbeit, Handel, Kommerz; ernsthafte, rechtmäßige Beschäftigung“. Klingt ziemlich seriös und sehr ernsthaft.

„Bewusst“ steht für: „Ein Gewährsein seiner inneren und äußeren Welt haben; mental wahrnehmend, wach und aufmerksam sein.“

Also heißt „bewusstes Business“ möglicherweise, eine Beschäftigung, eine Arbeit oder eine Geschäft in einer achtsamen und aufmerksamen Weise auszuüben. Das impliziert natürlich, dass dies bei vielen Menschen offenbar nicht der Fall ist. Meiner Erfahrung nach ist das tatsächlich so. Ich jedenfalls würde bewusstes Business einem sonstigen vorziehen; in jedem Fall würde ich ein bewusstes Was-auch-immer vorziehen.

Der Begriff Spirit – „GEIST“ – ist schon schwieriger; es ist ein weiter, komplizierter, bedeutungsschwerer Begriff. Laut Wörterbuch: „Das vitale Prinzip oder die bewegende Kraft in lebenden Wesen; unkörperliches Bewusstsein; übernatürliches Wesen.“

Mir gefällt keine dieser Definitionen – und ich vermute, Fred ebenfalls nicht. Eine andere Definition, etwas weiter unten auf der Liste, lautet „Essenz“; das dürfte der Sache insgesamt ein wenig näher kommen.

„Der GEIST des bewussten Business“ könnte demnach bedeuten: „Die Essenz einer wachen oder achtsamen Arbeit“.

Das klingt schon interessanter. Doch immer noch frage ich mich, was genau „bewusst“ oder „achtsam“ bedeuten könnte, insbesondere, weil wir oben in diesem Zusammenhang den provokativen Satz gefunden haben: „Ein Gewährsein seiner inneren und äußeren Welt haben“. Wie viele Welten sind denn eigentlich da, und muss ich denn ihrer aller bewusst sein, um wirklich bewusst zu sein?

Und genau an dieser Stelle wird meiner Ansicht nach die ganze Idee eines bewussten Business – ganz zu schweigen vom GEIST des bewussten Business – wirklich interessant. Welten, Gebiete, Landschaften, Umwelten – es ist eine weite Welt und je besser wir sie verstehen – sowohl die innere als auch die äußere – desto besser werden wir uns in dieser Welt bewegen können.

Eine Landkarte der äußeren Welt würde helfen; ebenso eine Landkarte der inneren Welt. Zusammen genommen würden sie ein Werkzeug darstellen, das mich weitaus effektiver durch jede Umwelt, jede Welt, einschließlich der Welt des Business navigieren lässt. Eine umfassende Karte, die die aktuellsten Erkenntnisse sowohl der inneren als auch der äußeren Welt in sich vereinigt, würde mir ein außergewöhnliches Mittel an die Hand geben, um jedwedes

Ziel zu erreichen, das ich haben könnte. Bewusstes Business – ja, ein bewusstes Leben – würde allmählich zu einer sehr realen Möglichkeit werden.

### **Große Welt, große Landkarte**

Eine Landkarte ist selbstverständlich nicht das Territorium und wir wollen ganz sicher keine Karte mit dem Territorium selbst wechseln, unabhängig davon, wie umfassend auch immer sie sein mag. Gleichzeitig wollen wir aber auch keine unzureichende, bruchstückhafte Karte. Tatsache ist, dass man in den meisten menschlichen Unternehmungen, einschließlich der meisten Business-Praktiken, mit unvollständigen und oftmals irreführenden Karten des menschlichen Potenzials arbeitet. Diese Karten, die nur Ausschnitte und Bruchstücke der inneren und äußeren Realitäten darstellen, führen folgerichtig zu Fehlschlägen in persönlichen und professionellen Unternehmungen.

### **Integrales Business**

Bewusstes Business – Business, das sich innerer und äußerer Welten bewusst ist – wäre daher ein Business, das Körper, Geist und GEIST in den Bereichen des Selbst, der Kultur und der Natur in Betracht zieht. Anders gesagt, bewusstes Business würde darauf achten, wie sich das Spektrum des Bewusstseins in den Großen Drei Welten des Selbst, der Kultur und der Natur ausdrückt. Das bedeutet sehr spezifisch, dass eine integrale Businessleitung die Werkzeuge anwenden würde, die entwickelt worden sind, um bestmöglich durch die Bereiche des Selbst, der Kultur und der Welt zu navigieren und sie zu meistern.

Es ist daher nicht sehr überraschend, dass sich Business Management Theorien in drei große Kategorien unterteilen lassen, die die Großen Drei Landschaften abdecken: Ansätze, die sich auf äußerlich objektive Systeme, Informations- und Warenfluss und Qualitätssicherung konzentrieren; jene, die sich auf die individuelle Motivation konzentrieren; und solche, die Unternehmenskultur und Werte betonen. Der springende Punkt ist, dass ein integraler Manager alle diese Werkzeuge in einer koordinierten und integrierten Weise einsetzen würde, um ein maximales Resultat zu erzielen, oder sich andernfalls mit einem geringeren Ergebnis zu begnügen.

Ein integrales Management würde z.B. Systemtheorie anwenden, um die dynamischen Muster der äußeren Welt zu verstehen. Der System-Ansatz für das Business wurde durch solche Autoren wie Meg Wheatly und Michael C. Jackson – neben buchstäblich hunderten anderen Autoren – bekannt gemacht. Der System-

Ansatz ist ebenso weitverbreitet, um Wirtschaftszyklen zu verfolgen, so wie in der bahnbrechenden Arbeit von Clayton Christensen über zerstörerische Technologien.

Weiters würde eine integrale Businessleitung ebenso die Möglichkeiten des inneren Bewusstseinspektrums in Individuen zum Einsatz bringen – Emotionale Intelligenz [EQ], die durch Daniel Goleman bekannt gemacht wurden; das Myers-Briggs Management Instrumentarium ist ebenfalls bereits sehr verbreitet; und auch persönliche Motivationstechniken, von Tony Robbins bis zu Franklin Covey.

Doch eine integrale Businessleitung würde nicht beim Selbst und der Welt stehen bleiben. Sie würde auch aus dem umfangreichen Wissen gemeinschaftlicher Unternehmenskultur schöpfen, gemeinsame Werte und Firmenmotivation. Jedes Unternehmen besitzt nicht nur eine spezifische Kultur, auch spezifische Geschäftszyklen werden am effektivsten von verschiedenen Typen der Unternehmenskultur navigiert, wie z.B. die bedeutenden Forschungen von Geoffrey Moore nahe legen, oder auch die empirischen Forschungen von Jim Collins, die beide die überragende Bedeutung der Unternehmenskultur und der intersubjektiven Faktoren bei Langzeiterfolgen aufzeigen. Jegliche integrale Leitung sollte diese Aspekte mit einbeziehen, sofern sie achtsam und wach auf Werte und maximalen Effektivität ausgerichtet sein will.

Mit anderen Worten, alle diese großen Theorien des Business Management und der Unternehmensführung – von Systemtheorie, zu Emotionaler Intelligenz bis hin zu Unternehmenskultur-Management – die die großen drei Landschaften abdecken, in denen sich alle Menschen befinden – haben einen wichtigen Platz in einem wirklich Integralem Modell des bewussten Business. Dies mag noch sehr kompliziert erscheinen, doch ist es eine nicht von der Hand zu weisende Tatsache, dass jeglicher Ansatz, der hinter einem integralen Ansatz zurückbleibt, zum Scheitern verurteilt ist. In der heutigen Geschäftswelt kann es sich niemand leisten, weniger als integral zu sein, denn die laufenden Kosten sind viel zu hoch. Körper und Geist und GEIST – und Selbst und Kultur und Natur – sie sind alle da, üben alle einen Einfluss aus, formen alle aktiv die Ereignisse, und Sie können sie entweder bewusst in jeder menschlichen Unternehmung berücksichtigen oder sich zurücklehnen und das Debakel beobachten.

© 2003 Ken Wilber

*Übersetzung: mh, DW, UV, mf 06-2004*

# Was heißt „integrale Organisation“?

## Soziokratie, Holokratie und die Evolution menschlicher Organisationsformen

von Dennis Wittrock

### Schwerpunktthema: Integrales Business

Wenn es richtig ist, dass sich der ganze Kosmos entwickelt, wenn der Schnellzug der Evolution, der vor 15 Mrd. Jahren mit einem großen Knall auf frische Gleise gesetzt wurde, angesichts des Auftretens menschlichen Lebens und menschlicher Kultur nicht kurz vor uns kreischend zum Stillstand kommt, sondern vielmehr mitten durch dieses Terrain hindurch fährt, so darf man sich mit gewissem Recht fragen, welche gesellschaftliche Organisationsform (U.R.) sich eine emergierende integrale Kultur geben muss. Der Übergang einer gewissen Anzahl von Individuen von der mythischen zur mentalen Struktur des Bewusstseins wurde bekanntlich begleitet von enormen politischen Revolutionen und Umwälzungen, die u.a. den modernen demokratischen Rechtsstaat hervorbrachten. Wenn nun von einem „Quantensprung“ zum „zweiten Rang“ des Bewusstseins die Rede ist, so dürfte klar sein, dass ein solcher Anspruch, bezogen auf die Komplexität von Individuen, einen mindestens ebensolchen Anspruch auf dessen kollektive Organisationsformen nach sich zieht.<sup>1</sup> Wie organisiert sich eine Gemeinschaft, deren vermeintliche Avantgarde sich als „integral“ begreift? Welche kollektiven Strukturen wollen sich auf dieser Ebene der Komplexität und Evolution durch uns ausdrücken? Diese Frage beschäftigt mich brennend.

In Ken Wilbers Büchern findet man zu dieser Frage nichts wirklich Substantielles. Die Psychologie des integralen Individuums (O.L.) wird hinreichend beschrieben, doch was mehrere solcher Individuen miteinander erschaffen können, war und ist bislang eine Frage unvorhersehbarer Emergenz, eine Leerstelle, die nur menschliche Kreativität auszufüllen vermag. Das Integral-Institute ist nach Wilbers Ansicht eine Art empirisches Versuchslabor, frei nach dem Motto: „Stecke einen Haufen integraler Leute in einen Raum und schau, wie sie sich organisieren“. Als ich vor einiger Zeit die Ausgabe der WIE<sup>2</sup> aufschlug, die sich dem Thema „kollektive Intelligenz“ widmete, war ich recht hoffnungsfroh eine Antwort auf meine Frage zu finden. Ich erfuhr eine Menge darüber, wie es sich wohl anfühlen mag, Teilnehmer an einer „erleuchteten Kommunikation“ zu sein, Mitglied in einer Gruppe, die sich auf das höchste Telos der Evolution einzuschwingen versucht und dann im intersubjektiven Raum einer neuartigen Qualität der Dringlichkeit der Transformation inne wird, die sich jenseits egoischer Muster auszudrücken versucht. Mit anderen Worten: ich fand eine phänomenologische Beschreibung der Atmosphäre solcher Treffen, einen Geschmack der Hermeneutik des transpersonalen Wirs. Trotz dieser reichhaltigen Schilderung blieb ich irgendwie unbefriedigt.

Mir dämmerte: wonach ich suchte, war keine Beschreibung des unteren linken Quadranten, sondern eine Beschreibung der (inter-) objektiven Verfahren menschlicher Organisation (U.R.), einer integralen Vorgehensweise, die in der Lage ist, die positiven Aspekte der Regierungsformen früherer Zeiten und Bewusstseinsstrukturen, von magisch/mythischer Autokratie, rationaler Demokratie bis hin zu pluralistischem Konsens einzuschließen und gleichzeitig zu transzendieren. Wilber schreibt dem integralen Individuum zu „zehn mal effizienter“ zu sein, als ein Individuum des ersten Ranges. Ich war auf der Suche nach einer konkreten Struktur im unteren rechten Quadranten, die diese Effizienz auf kollektiver Ebene ermöglicht, fördert und operational handhabbar macht, vor allem aber auch *konkret demonstriert*.

Während meines dreimonatigen Aufenthaltes am Integral Institute bekam ich eines Tages ein Interview mit Brian Robertson zugeschickt, das für die anstehende Mitarbeiter-Versammlung zu lesen war. Brian Robertson ist Gründer und CEO von „Ternary“, einem Software-Unternehmen aus Philadelphia. Im Alter von 6 Jahren begann er mit dem Programmieren, mit zwölf Jahren zog er sein erstes softwarebezogenes Business auf und nun war dieser Autodidakt ins I-I Büro eingeladen worden, um über ein neuartiges Modell der Unternehmensführung zu sprechen, das seiner Firma erlaubt hat, in den ersten fünf Jahren seit der Gründung über zwei Millionen Dollar jährlich zu verdienen. Als ich den Text zu Ende gelesen hatte, war ich fasziniert: Heureka! Das fehlende Puzzlestückchen: Die Beschreibung einer integralen Organisationsstruktur. Hier ein Auszug aus besagtem Interview:

**Frage: Bevor wir uns das anschauen, lassen Sie uns mit der Frage beginnen, warum ein neues Regierungssystem überhaupt nötig ist und wie Sie dazu gekommen sind.**

**Brian Robertson:** *Denken Sie an die Struktur und die Entscheidungsfindung eines modernen Unternehmens. Es gibt hier auf externe Weise eine begrenzte Demokratie – die Shareholder wählen die Vorstandsmitglieder durch Mehrheitsentscheidung (gewichtet nach den Aktienanteilen, die sie besitzen), und der Vorstand selber bestimmt einen Geschäftsführer durch Mehrheitsentscheidung. Von hier ab ist alle Entscheidungsfindung autokratisch und der Geschäftsführer hat nahezu unbegrenzte Handlungsvollmacht. Typischerweise delegiert der Geschäftsführer einen Teil dieser Macht an Manager und erzeugt etwas*

[1] Denn der OL und UR-Quadrant ko-evolvieren, bzw. „tetra-evolvieren“ sogar (alle vier Perspektiven simultan), wie Wilber mit seinem Quadrantenmodell verdeutlichen will.

[2] siehe *What Is Enlightenment? Magazin*, Titel: „Come Together“, Ausgabe 13



Brian Robertson erklärt seinen Ansatz

damit, das einer feudalen Hierarchie gleicht. Diese Hierarchie steuert die Organisation durch eine Planung, die ‚voraussagt-und-kontrolliert‘ [predict-and-control] und entsprechendes Management. Die Handlungsmacht fließt offiziell von oben nach unten, wohingegen die Rechenschaft offiziell von unten nach oben fließt und diejenigen, die regiert werden, praktisch keine Stimme in der Regierung haben. Im schlimmsten Fall tendiert dieses System zu Korruption und Unterdrückung. Doch selbst wenn das Schlimmste vermieden wird, tendiert diese Struktur immer noch dazu, sowohl unflexibel gegenüber Veränderungen als auch unfähig zu sein, geschickt durch die Komplexitäten zu navigieren, denen sich die meisten Unternehmen heute gegenüber sehen.

Wir wussten sehr früh, dass dieses typische Modell für uns nicht passen würde, aber dann stellt sich die Frage – womit ersetzt man es? Entscheidungen müssen getroffen werden und sie werden getroffen werden. Sofern es keine explizite Macht-Struktur gibt, wird eine implizite auftauchen, und das Beste, auf das du an dieser Stelle hoffen kannst, ist die typische autokratische Struktur (doch öfter erhältst du etwas weitaus heimtückischer Dominierendes und Ineffektiveres). Vielleicht versucht man dann, die Organisation via Konsens zu regeln. Das lässt sich jedoch überhaupt nicht maßstabsgerecht umsetzen, und die Zeit und die Energie, die benötigt wird, ist oftmals so unpraktikabel, dass das System für die meisten Entscheidungen umgangen wird, was dich letztlich mit denselben Problemen dastehen lässt, wie eben keine explizite Struktur zu haben; manchmal sogar schlimmer, denn Konsens kann die Menschen in einen sehr narzisstischen Raum ziehen.

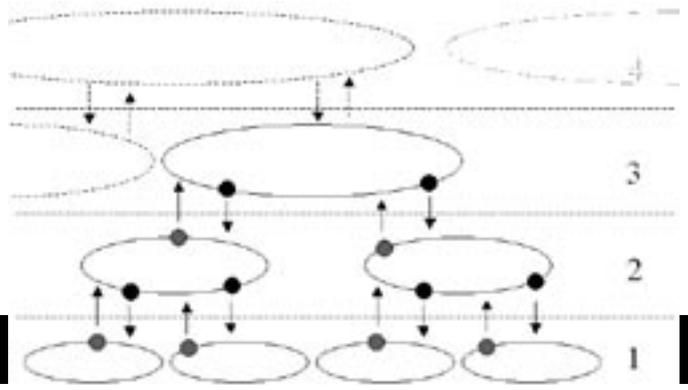
Wie sieht es aus mit irgendeiner Form interner Demokratie? Schlechte Idee – Demokratie resultiert oftmals in derselben Form von Unterdrückung und verlorenen Möglichkeiten wie Autokratie, und – um es noch schlimmer zu machen – die Mehrheit weiß in den seltensten Fällen, was das Beste ist. Zusätzlich zu den anderen Nachteilen von Autokratie steckst du nun auch noch in ineffektiver Entscheidungsfindung fest.

Was soll eine aufgeklärte Organisation also tun? Viele akzeptieren das gegenwärtige Modell als das bestmögliche und versuchen sicher zu stellen, dass ihre Diktatoren gutartig und offen für Rückmeldung von unten sind. Wir haben das nicht akzeptiert und das hat uns eine Menge Leiden verursacht. Mehrere Jahre lang hatten wir keine explizite Struktur und ich könnte Stunden darüber schreiben, welche dysfunktionalen Muster wir daraus entstehen sahen. Wir probierten mehrere verschiedene Alternativen aus, einige effektiver als andere, doch alle mit entscheidenden Mängeln. Schließlich machten wir uns auf die Suche und stolperten über ein Modell namens **Soziokratie**, das in seiner modernen Form von **Gerard Endenburg** entwickelt wurde. Soziokratie lieferte uns einen Großteil der Antwort, nach der wir gesucht hatten. Wir übernahmen es zusammen mit einigen anderen Schlüssel-Modellen, die ich gleich diskutieren werde, und fügten dann im Lauf der Zeit mehrere eigene Innovationen und Fortschritte hinzu. Wir brauchten einen Namen für das neue System als Ganzes und mit der Hilfe von Ken Wilber kamen wir auf den Titel „**Holakratie**“ [holacracy].<sup>3</sup>

Die Ausgangsbasis und die historischen Wurzeln für die wesentlichen Praktiken von Holakratie reichen bis ins Jahr 1945 und lassen sich zu dem niederländischen Erzieher und Pazifisten **Kees Boeke** zurückverfolgen, der das Modell der **Soziokratie** entwickelte, um die egalitären Prinzipien der Quäker an säkulare Organisationen anzupassen. Es ermöglicht Menschen untereinander, effektive Führung auf gleichrangiger Ebene zu geben. Ein Schüler von Boeke, **Gerard Endenburg**, seines Zeichens Elektro-Ingenieur und Kybernetiker (Steuerungstechniker), entwickelte die wesentlichen Prinzipien von Soziokratie und testete diese 1970 als Manager seines Unternehmens „Endenburg Electrotechnik“ konkret in der Praxis aus.

Soziokratie ist die Lenkung einer Organisation durch die „socii“ [lat. socius: Genosse, Gefährte, Verbündeter], d.h. durch Menschen, die regelmäßig miteinander zu tun haben und ein gemeinsames Ziel erreichen wollen. Die folgenden **vier Grundregeln von Soziokratie** wurden abgeleitet aus kybernetischen Prinzipien und

[3] Interview mit Brian Robertson, S. 5-6, meine Hervorhebungen



## Schwerpunktthema: Integrales Business

1:1, gewissermaßen als Rückgrat des Holakratie-Ansatzes, von Brian Robertson übernommen:

**Entscheidungsfindung durch Konsent**<sup>4</sup>: *Konsent ist eine Methode der Entscheidungsfindung, bei der die Argumente, die verwendet werden um eine Entscheidung zu diskutieren, von hochrangiger Wichtigkeit sind, und bei der das Ergebnis der Diskussion ist, dass niemand der Anwesenden mehr einen hochrangigen Grund nennen kann, um noch weiter zu diskutieren, anstatt mit der vorgeschlagenen Entscheidung weiter zu arbeiten.*

**Organisation in Kreisen**: *Die Organisation ist aus einer Hierarchie halb-autonomer Kreise aufgebaut. Jeder Kreis hat sein eigenes Ziel, das ihm von dem nächsthöheren Kreis vorgegeben wurde, und hat die Autorität und die Verantwortung seine eigenen Prozesse auszuführen, zu bemessen und zu kontrollieren, um das Ziel zu erreichen.*

**Doppel-Verbindung**: *Ein niedriger Kreis ist mit dem Kreis über ihm stets durch mindestens zwei Personen verbunden, die gleichermaßen dem höheren und dem niedrigeren Kreis angehören und an deren Entscheidungsprozessen teilhaben. Eines dieser Verbindungsglieder ist die Person, die die Verantwortung für die gesamten Ergebnisse des niedrigeren Kreises trägt, und die andere ist ein Repräsentant, der von innerhalb des niedrigeren Kreises gewählt wird. [Führungs-Glied und Repräsentativ-Glied, Anm. d. Verf.]*

**Wahlen durch Konsent**: *Personen werden ausschließlich durch Konsent im Anschluss an eine offene Diskussion in die Schlüsselrollen gewählt (dies ist kein demokratischer Mehrheitsbeschluss!). Höchst bemerkenswert ist, dass der Wahlprozess auf den Repräsentanten angewendet wird, der von einem niedrigeren in einen höheren Kreis gewählt wird.*

*Ich sollte noch hinzufügen, dass man sich klar machen muss, dass **Holakratie als ein Ganzes** verstanden werden muss, und nicht etwa als eine Ansammlung voneinander unabhängiger Praktiken – zum Beispiel: auf Konsent basierende Entscheidungsfindung (die erste Praxis in der Liste oben) funktioniert nicht so gut, es sei denn sie findet innerhalb des Kontexts eines Kreises von Individuen mit regelmäßigem Kontakt statt, die zusammen auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten (die zweite Praxis in der Liste oben).*<sup>5</sup>

Sehr viel Verwirrung entsteht auch durch die Verwechslung von **Konsent** mit **Konsens**. **Konsens** erfordert die persönliche Zustimmung aller Beteiligten zu einem vorgeschlagenen Vorgehen. Es genügt, dass ein Individuum mit einem Vorgehen nicht einverstanden ist, um den gesamten Entscheidungsprozess zum Erlahmen zu bringen, um z.B. die emotionalen Schwierigkeiten dieses Individuums mit dem Vorschlag zu erörtern. Beim **Konsent** hingegen sagt man zu den Leuten eher „Es geht gar nicht darum, dass ihr alle vollkommen hinter der Entscheidung steht, sondern lediglich darum, dass ihr keinen begründeten, hochrangigen Einwand wisst, so dass wir mit eurer Einwilligung mit diesem Vorschlag weiterarbeiten können. Wir können ihn später immer noch revidieren, wenn er sich in der Praxis nicht bewährt.“ **Konsent** nimmt strukturell die Betonung auf dasjenige zurück, was der Einzelne will, und verlegt sie stattdessen auf die Frage, was objektiv gegen eine gewisse Vorgehensweise spricht. **Konsens** führt leicht in einen narzisstischen Raum, **Konsent** lenkt das Augenmerk immer wieder zurück auf eine unpersönliche, sachliche Ebene.

Bei **Konsent**-Entscheidungen repräsentiert die Perspektive eines jeden Individuums eine der zahlreichen Toleranz-Grenzen des gesamten Systems der jeweiligen Organisation. Übertritt die Organisation an irgendeiner Stelle diese Grenzen, dann wirkt sich das nachteilig für das Kollektiv aus und stellt somit einen hochrangigen und begründeten Einwand dar. Subjektive Vorlieben und Abneigungen gelten nur dann als hochrangige Einwände, wenn sie gleichzeitig eine objektive (messbare) Grenze übertreten. Es mag vorkommen, dass jemand in einer **Konsent**-Runde emotionale Schwierigkeiten mit einem Vorschlag hat. Ein erfahrener Prozessleiter wird stets versuchen, einen möglichen darunter liegenden objektiven Einwand aufzudecken. Dadurch wird die Emotion gewürdigt, aber auch die darin liegende Information zum Wohle des Ganzen zutage gefördert. **Konsent** führt durch die Einbeziehung aller Perspektiven der am Arbeitsprozess Beteiligten das Maximum der zu Verfügung stehenden Informationen zusammen, während die Beteiligten gleichzeitig zu Kreativität (jeder darf Vorschläge einbringen) und direkter Mitbestimmung animiert werden. Brian Robertson ist jedoch kürzlich dazu übergegangen, anstelle von „auf **Konsent** basierender Entscheidungsfindung“ lieber von „Entscheidung durch integrative Emergenz“ zu sprechen. Diese Wortwahl reflektiert treffend, was nach meinen Vorstellungen eine integrale

[4] **Konsent** als Hauptwort ist im Deutschen veraltet und ist nicht mehr geläufig. Laut Duden bedeutet das Verb „konsentieren“: „veraltet für einwilligen, genehmigen“. Im Englischen bedeutet **consent** Genehmigung oder Einwilligung. Ich verwende dennoch „**Konsent**“, um den Unterschied zu „**Konsens**“ analog zum Englischen **consent** und **consensus** auch im Deutschen kontrastieren zu können. [5] Interview mit Brian Robertson, S. 6, meine Hervorhebungen

Organisationsform leisten können sollte: die Integration multipler Perspektiven in ein höheres Ganzes.

Bemerkenswert ist ebenfalls, dass via Konsent die früheren Entscheidungsverfahren integriert werden. So kommt es z.B. häufig vor, dass einem Individuum autokratische Befugnisse für einen klar definierten Bereich übertragen werden (etwa um Büromaterialien anzuschaffen), um nicht für jedes Detail ein Meeting einberufen zu müssen. Ebenso kann für gewisse Entscheidungen per Konsent beschlossen werden, dass darüber eine demokratische Abstimmung erfolgen, eine Konsensrunde abgehalten, oder gar eine Münze geworfen werden soll. Die Vorteile der anderen Verfahren werden eingeschlossen und angewendet, wo sie funktional und sinnvoll sind, ihre Nachteile können transzendiert werden.

Clare Graves<sup>6</sup> Befunde über Individuen des zweiten Ranges legen nahe, dass sich mit dem integralen Bewusstsein eine starke Reduktion der Angst feststellen lässt. Ein vergleichbarer Effekt tritt bei Soziokratie und Holokratie dadurch auf, dass Entscheidungen auf schnelle und effektive Weise getroffen werden können, wodurch die traditionelle Steuerung durch Voraussage und Kontrolle aufgegeben und durch eine, experimentierende-und-adaptierende'-Steuerung ersetzt werden kann, was Robertson anhand des Fahrrad-Beispiels (ursprünglich von Endenburg) illustriert:

*Die meisten modernen Entscheidungsfindungs- und Management-Strukturen beruhen auf dem Versuch, im Vorfeld den besten Weg herauszufinden, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen (Voraussage), und dann zu planen und zu managen, um diesem Weg zu folgen (Kontrolle). Es ist etwa so, als ob du Fahrrad fährst, indem du auf deinen Bestimmungsort in der Ferne zielst, den Lenker festhältst und dir das Herz aus dem Leib strampelst, um dorthin zu gelangen. Es spricht viel dafür, dass du dein Ziel nicht erreichst, selbst wenn es dir gelingt, das Fahrrad während der gesamten Fahrt aufrecht zu halten.*

*Beobachtest du im Unterschied dazu jemanden, der tatsächlich Fahrrad fährt, dann wirst du ein leichtes aber konstantes Wiegen erkennen. Der Radfahrer bekommt ständig Rückmeldung, indem er neue Informationen über seinen gegenwärtigen Zustand und seine Umwelt aufnimmt und ständig kleinere Korrekturen in vielen Dimensionen vornimmt (Richtung, Geschwindigkeit, Balance, etc.). Dieses Wiegen resultiert aus der Tatsache, dass der Radfahrer ein dynamisches Gleichgewicht aufrecht erhält, während er sich seinem Ziel nähert – er nutzt schnelles Feedback, um innerhalb der Toleranz-Grenzen der vielen As-*

*pekte seines Systems zu bleiben. Anstatt eine Menge Zeit und Energie damit zu verschwenden, den exakt „richtigen“ Weg vorher zu bestimmen, behält er statt dessen sein Ziel im Geiste, bleibt im gegenwärtigen Moment und findet – während er fährt- den natürlichsten Weg zu seinem Ziel. [...]*

*Das Ersetzen von Voraussagen (der „richtigen“ Richtlinien, Entscheidungen etc.) durch schrittweise Anpassung im Licht realer Rückmeldungen bringt Unternehmen massive Effizienzgewinne, höhere Qualität, mehr Beweglichkeit, eine größere Fähigkeit, Ideen und sich verändernde Marktbedingungen zu nutzen und als vielleicht größte Ironie, **weitaus mehr Kontrolle**. Und es erreicht all das während es menschliche und soziale Bedürfnisse in einer Weise erfüllt, von der die meisten Arbeitnehmer niemals zu träumen wagen würden. [...]*

*Dies nimmt der Entscheidungsfindung eine Menge der damit verbundenen Angst. Die Zukunft vorauszusagen macht Angst, speziell, wenn*

*„Es ist besser, unvollkommene Entscheidungen durchzuführen, als ständig nach der vollkommenen Entscheidung zu suchen, die es niemals geben wird.“*

Charles de Gaulle

*du auf die Resultate deiner Voraussage festgelegt bist. Im Unterschied dazu bereitet es keine Angst, ein Ziel im Geist zu halten, während man vollständig und kontinuierlich in der Gegenwart lebt. Es ist viel einfacher über eine Angst hinauszugehen, wenn du weißt, dass es sicher ist, es einfach zu versuchen und dann zu revidieren, sobald sich deine Angst tatsächlich zu materialisieren beginnt oder sobald eine neue Information auftaucht. Dies verändert die Natur von Entscheidungen und damit die emotionalen Reaktionen der Menschen auf den Prozess als auch auf die Ergebnisse der Entscheidungsfindung.<sup>7</sup>*

Die zweite Praxis, die **Organisation in Kreisen**, erklärt Robertson im Kontext der Terminologie von Holons und Holarchien nach Ken Wilber:

*Ein Kreis ist ein halb-autonomes Team, das innerhalb des Kontexts eines weiteren („hochrangigeren“) Kreises existiert, der ihn einschließt und transzendiert. So ist jeder Kreis ein „Holon“. Wie alle Holons erhält jeder Kreis seine eigene zusammenhängende Identität aufrecht und drückt sie aus (er hat Agenz). In diesem Fall, indem er selbst führt, handelt und bemisst, seine eigenen Gedächtnis- und Lernsysteme aufrecht erhält und sein eigenes Ziel verfolgt, das ihm vom nächsthöheren Kreis vorgegeben wird. Die Regeln dieser Organisation in Kreisen gelten*

[6] integraler Pionier, dessen Modell der biopsychosozialen Entwicklung Grundlage von Spiral Dynamics wurde

[7] Interview mit Brian Robertson, S. 10-12 [8] Interview mit Brian Robertson, S. 12-13

## Schwerpunktthema: Integrales Business

für alle Größenordnungen. Einige Kreise (Teams) sind auf die Umsetzung bestimmter Projekte konzentriert, andere auf das Management einer Abteilung und wieder andere auf die gesamten Geschäftsabläufe. Unabhängig von dem Größenbereich, auf den ein Kreis sich fokussiert, erschafft er seine eigenen Regeln und Entscheidungen, um in dieser Größenordnung zu regieren (Führen), er produziert etwas (Handeln), und er nutzt Rückmeldungen aus dem Handeln, um Anpassungen für das Führen abzuleiten (Messen); all das im Bemühen, beständig sein Ziel (und seinen Zweck) auszudrücken.<sup>8</sup>

Diese Kreise stehen, gemäß der dritten Praxis, durch **Doppel-Verbindungen**, bestehend aus *Führungs-Glied* und *Repräsentativ-Glied*, mit Kreisen verschiedener Größenordnungen oberhalb und unterhalb in konstantem Austausch. Das Führungs-Glied wird (via Konsent) aus dem höherstufigen Kreis ernannt und trägt die Verantwortung für die Ergebnisse des niederstufigen Kreises, während es dort gleichzeitig die Perspektive und den Kontext des höherstufigen Kreises repräsentiert. Vom niederstufigen Kreis aus wird aufwärts (per Konsent) ein Repräsentativ-Glied ernannt, welches die Perspektive und den Kontext des niederstufigen Kreises innerhalb des höheren Kreises repräsentiert. Vermöge der Konsent-Methode kann die Stimme des Repräsentativ-Gliedes im höheren Kreis nicht einfach ignoriert oder übergangen werden, schließlich geht es nicht um Mehrheiten, Interessen-Lobbys oder demokratische Abstimmungen, sondern um die Beachtung der objektiven Grenzen des Gesamtsystems. Dies ist ein einzigartiges bottom-up-Empowerment, welches den Einfluss von oben nach unten realistisch umsetzbar macht und dadurch ein größeres Commitment auf allen Ebenen einer Organisation motivieren kann.

Die vierte Praxis, die **Wahl durch Konsent**, läuft dergestalt ab, dass zunächst die funktionelle Rolle definiert und die Laufzeit der Position bestimmt wird. Dann schreibt jeder einen Zettel „[Name] nominiert [Name des Kandidaten]“, der vom Prozessleiter eingesammelt wird. Dieser verliest die Nominierungen der Einzelnen und jede Person sagt in einem öffentlichen Palaver kurz, warum sie diese Person (die auch sie selber sein kann) ausgewählt hat. Daraufhin gibt es für jeden die Möglichkeit zu einer Stimmänderung. Der Prozessleiter kann einen Vorschlag machen, sobald er meint, dass sich eine offensichtliche Tendenz abzeichnet, oder um Diskussion bitten, um einen Vorschlag zu etablieren. Dann fragt er jede Person (den Nominierten zuletzt), ob sie die Einwilligung für den vorgeschlagenen Nominierten gibt. Bei hochrangigen Ein-

wänden geht es zurück zur Diskussion, bis ein weiterer Vorschlag zu einer Konsent-Runde gebracht werden kann. Bei Robertsons Präsentation im I-I fand ich es schwierig, meine demokratischen Vorerfahrungen einzuklammern und mich auf die neuartige Qualität dieses Wahlverfahrens einzulassen. Es ist keine Wahl im herkömmlichen Sinne, sondern man versucht in einer öffentlichen Diskussion mit den und über die Kandidaten gemeinsam jemanden zu bestimmen, der mit seinen Fähigkeiten innerhalb der Toleranzgrenzen des Gesamtsystems eine gewisse erforderliche Rolle ausfüllt. Gerard Endenburg beschreibt die Hemmungen, die anfänglich bei diesem öffentlichen Palaver über die Kandidaten auftreten: „[...] im Gegensatz zum demokratischen oder zu autoritären Modellen zwingt uns das soziokratische Modell dazu unsere Motive zu ‚entblößen‘, ständig nach Begründungen zu fragen, nach Argumenten. Diese ‚Selbstentblößung‘ kann innerhalb einer demokratischen oder autoritären Struktur als Bedrohung erlebt werden, denn es ist leicht für einen Gegner, der deine Schwächen kennt, dich zu beherrschen. Innerhalb einer soziokratischen Struktur jedoch ist dies genau der effektivste Weg, um allen Teilnehmern zu ermöglichen mehr oder weniger die beste Lösung zu erreichen.“<sup>9</sup> „Soziokratie deckt auf!“<sup>10</sup>

### Man soll die Stimmen wägen und nicht zählen

Friedrich Schiller

Die vier Grundpraktiken von Soziokratie (Entscheidung via Konsent, Organisation in Kreisen, Doppelverbindungen, Wahl durch Konsent) funktionieren am besten als ein Ganzes. Robertsons Weiterentwicklung dieser Praktiken zu Holokratie schließt u.a. die Integration von Wilbers Theorie über individuelle und soziale Holons und deren Holarchien ein. Auf der Webseite [www.holacracy.org](http://www.holacracy.org) findet man folgende Erklärung:

Ausgehend von der Wurzel „Holarchie“ bedeutet Holokratie wörtlich die Herrschaft der Organisations-Entität selbst – nicht die Herrschaft der Menschen innerhalb der Organisation oder derer, denen die Organisation gehört, sondern durch den eigenen „freien Willen“ der Organisation. Holokratie zielt darauf ab, die Emergenz eines natürlichen Bewusstseins für die Organisation zu unterstützen, was ihr erlaubt sich selbst zu regieren, während sie auf ihr eigenes natürliches Telos zusteuert und sich um ihre eigene natürliche Ordnung formt. Dieser „Wille“ der Organisation unterscheidet sich von dem Willen der Menschen, die mit der Organisation verbunden sind – ebenso, wie die Organisation fortbesteht, selbst wenn Individuen kommen

[9] G. Endenburg, *Sociocracy*, S. 155, zitiert nach eigener Übersetzung [10] G. Endenburg, *Sociocracy*, S. 30, zitiert nach eigener Übersetzung



und gehen, so tut das auch dieses Bewusstsein. Seine subtile Stimme wird gewöhnlich von einer Kakophonie menschlichen Egos übertönt, obwohl sie manchmal gehört werden kann, wenn Individuen in einem transpersonalen Raum zusammen kommen – ein Raum jenseits von Ego, jenseits von Angst, jenseits von Hoffnung, und jenseits von Begehrde – um die Emergenz dessen zu erspüren und zu unterstützen, was jetzt auftauchen sollte. Bei einer Holakratie geht es darum, diesen transpersonalen Raum oft und leicht zur Steuerung der Organisation auftauchen zu lassen, und die vielen Techniken von Holakratie helfen alle dabei, diese Ebene menschlicher Dynamik zu unterstützen.<sup>11</sup>

Neben dieser Betonung der transpersonalen Qualität der Atmosphäre der Entscheidungsprozesse – allem Anschein nach eine kollektive Zustandserfahrung<sup>12</sup> – fällt Robertsons Erwähnung des „Willens der Organisation“ auf. Er geht davon aus, dass eine Organisation zu jedem beliebigen Zeitpunkt eine, und nur eine, natürliche ideale Struktur der Organisation hat, die es – in Anwendung von Elliot Jaques „Requisite Organization“-Modell („erforderliche Organisation“) – in einer Art „Detektivarbeit“ nur noch aufzuspüren gilt. Man könnte sich diese Struktur als eine Art interobjektiven Attraktor, eine besonders funktionale Gestalt im unteren rechten Quadranten (U.R.) vorstellen. Man merkt, dass man ihn gefunden hat, wenn es intersubjektiv (U.L.) gesprochen ‚fließt‘ und man subjektiv (O.L.) in einen veränderten Zustand eintritt<sup>13</sup>.

Interessant scheint mir auch die Idee, dass wir möglicherweise erst jetzt als Menschheit vom Bewusstsein her in der Lage sind, die Erscheinungen von intelligenten, autopoietischen (d.h. selbsterschaffenden) Mustern in den unteren Quadranten, d.h. intersubjektiv und interobjektiv wahr- und ernst zu nehmen. Ken Wilber formulierte dies kürzlich als „das Wunder des Wir“, welches ein Eigenleben führt, das weder du noch ich alleine ändern können<sup>14</sup>. Robertson scheint nun dem „Wunder des Es, Plural“ auf der Spur zu sein. Ein tieferes Verständnis dieser „inter“-Prozesse (intersubjektiv /interobjektiv), welches erst durch postmoderne Methodologien<sup>15</sup> ermöglicht wurde, könnte künftig ein Schlüssel zu ungeahnten Transformationspotenzialen sein, indem wir zunehmend lernen zu lauschen, welches Muster die kollektive Struktur mit unserer Hilfe erschaffen will. Andrew Cohen scheint das transpersonale **Intersubjekt** freisetzen zu wollen, Brian Robertson zielt mit seinen Methoden tendenziell eher auf die Befreiung des transpersonalen **Interobjekts** ab<sup>16</sup>. Im Interview sagt er: „[...]ich bin unaufhörlich erstaunt darüber, wozu Organisationen in der Lage sind, sobald ihr eigener freier Wille entfesselt ist“<sup>17</sup>. Ein mögliches Pendant zu der natürlichen, evolutionären Struktur einer Organisation wäre im Kontext von Cohens Lehre der evolutionären Erleuchtung vielleicht das „authentische Selbst“, manifestiert in der „erleuchteten Kommunikation“, das einen Sog über das Ego hinaus ausübt. Beide Varianten haben gemein, dass sie

[11] [www.holacracy.org](http://www.holacracy.org), zitiert nach eigener Übersetzung [12] An dieser Stelle drängt sich ein Vergleich mit der „Enlightened Communication“ im Kontext der Lehre Andrew Cohens auf. Man müsste Praktizierende beider Richtungen dazu befragen. [13] Was gleichzeitig, korrelativ dabei im Gehirn geschieht, ist eine empirische Frage (die wohl nur ein integraler methodologischer Pluralismus [IMP] überhaupt aufwerfen würde), die jedoch hier nur am Rande interessiert. [14] Siehe Excerpt C: „The Ways We Are In This Together: Intersubjectivity and Interobjectivity in the Holonic Cosmos“, oder auch Integral Spirituality, Kapitel 10: A Miracle called „We“ [15] UL: Strukturalismus, Ethno-Methodologie, Archäologie, Genealogie; UR: Systemtheorie, soziale Autopoiesis [16] Man kann sich den kollektiven Willen, nach Wilber verkörpert im „Nexus“ einer Gemeinschaft/ Organisation als individuelle Gestalt, eben als ein lebendiges, charakteristisches „Intersubjekt“ oder „Interobjekt“ vorstellen, was zwei Perspektiven auf dasselbe Ereignis sind (wobei „Intersubjekt“ kein „Super-Ich“ oder eine dominante Monade sein soll). [17] Interview mit Brian Robertson, S. 19

## Schwerpunktthema: Integrales Business

uns systematisch die Privilegierung der individuellen Perspektive der beiden oberen Quadranten entziehen. Das Ego (O.L.) und das Verhalten des Einzelnen (O.R.) genießen nicht mehr länger den gewohnten automatischen Vorrang, wodurch der Eintritt in einen transpersonalen Zustand erleichtert wird.

Wenn man versucht, die Natur von Holons zu beschreiben, wie Wilber es mit seinen zwanzig Grundaussagen in *Eros, Kosmos Logos* tut, dann fällt auf, dass Holarchien nach oben und unten hin unbegrenzt sind. Auf Holokratie bezogen folgt aus dieser Erkenntnis die Vision einer weltweiten holarchischen Regierung, bestehend aus Kreisen auf vielen Ebenen der Größenordnung, die durch holokratische Doppelverbindungen miteinander verwoben sind. Robertson erklärt, warum es sinnvoll und wichtig ist, dieses System über die Einheit einer einzelnen Organisation hinaus wachsen zu lassen:

*Eine gesamte Firma ist ein halb-autonomes Holon, genau wie all die anderen Sub-Holons innerhalb der Firma (Abteilungen, Projektteams, etc.). Damit eine Holarchie gesund bleibt, brauchen alle Holons eine klare Autonomie als ein Ganzes und klare Verantwortlichkeiten als ein Teil oder ein Mitglied von etwas Größerem. Unser gegenwärtiges Modell der Unternehmensführung drängt das Unternehmens-Holon in Richtung einer ungesunden Autonomie – es wird ermutigt, seine Verantwortung für die weitere Umgebung zu ignorieren. Wir sehen die Wirkung dessen ständig, wann immer die Unternehmen sich auf ihr eigenes Wachstum und ihre Profite konzentrieren, während sie ihre Auswirkungen auf ihre Umwelten ignorieren. Und seien sie vorsichtig damit, das „bösen“ oder „selbstsüchtigen“ Geschäftsführern anzukreiden – das gesamte System ist auf eine Weise eingerichtet, die darauf hin drängt! Es ist extrem schwierig gegen dieses Trägheitsmoment anzugehen, geschweige denn, vollkommen wach dafür zu werden.*

*Auf eine ähnliche Weise tendiert das gegenwärtige System auch dazu, dass das Unternehmens-Holon unabsichtlich seine eigenen Teile dominiert und die Autonomie seiner eigenen Abteilungen, Projektteams, etc. behindert. Das ist ein weiteres Ergebnis der Haltung, ein Unternehmen als die „primäre“ Organisationseinheit, statt einfach nur als eine Organisationseinheit einer bestimmten Größenordnung zu betrachten. Und lassen Sie uns eines klar stellen – die Herausforderungen, die daraus resultieren, dass nur eine Organisationseinheit oder --ebene als „primär“ betrachtet wird, existieren nicht nur in der Geschäftswelt – nahezu alle Aspekte der Gesellschaft in der heutigen*

*Welt leiden daran. Wir brauchen ein greifbares System, das jede Organisationsstufe als eine primäre Einheit – als ein Holon – sowohl mit autonomen Rechten als auch gemeinschaftlichen Verantwortlichkeiten anerkennt, und jede benötigt ein entscheidendes Mitspracherecht in der Führung anderer mit ihm verbundener Holons.*<sup>18</sup>

Diese Einbindung von Organisationen, die selber autonome Ganzheiten darstellen, in den Kontext eines höherstufigen Organisationsholons, könnte die dringend notwendige Eindämmung hyperautonomer Verhaltensweisen mancher Firmen leisten, indem der höchste Kreis eines Unternehmens neben den Interessen der Aktionäre auch die Perspektiven der Umwelt integriert, in der sich das Unternehmen bewegt (in regionaler, sozialer, politischer, ökologischer Hinsicht, etc.). In diesem Modell säßen bei einer holokratischen, konsent-basierenden Entscheidungsfindung im höchst-

*„Ich bin unaufhörlich erstaunt darüber, wozu Organisationen in der Lage sind, sobald ihr eigener freier Wille entfesselt ist.“*

Brian Robertson

ten Kreis einer Firma beispielsweise Umweltaktivisten, Non-Profit Organisationen, regionale Politiker und ähnliche Vertreter einer externen Perspektive mit dabei und würden die Toleranz-Grenzen des Gesamtsystems repräsentieren. Dies würde ab einer gewissen Ebene die Grenzen zwischen profitorientierten und Non-Profit-Organisationen verwischen und der tatsächlichen Verbundenheit und Interdependenz<sup>19</sup> von Holons auf allen Ebenen endlich konkret Rechnung tragen. Dieses Modell lässt sich in der Phantasie nach oben hin zu besagter holokratischer Weltregierung fortspinnen. Im Moment arbeitet Robertson an der Errichtung eines lokalen Netzwerkes von Firmen in seiner Region, die ebenfalls holokratisch organisiert sind und deren Repräsentanten gemeinsam den nächsthöheren Kreis bilden.

Soziokratie, bzw. Holokratie sind auch in der Hinsicht „integrale“ Organisationsmodelle, weil sie die Vertreter verschiedener Wertesysteme gleichzeitig ansprechen. In der *Spiral Dynamics* Farb-Terminologie gesprochen: *Blau* mag die klaren Regeln des Prozesses und die klar definierten Verantwortlichkeiten; *Orange* schätzt es, dass jeder individuelle Vorschläge einbringen kann, dass viele Optionen erkundet werden und dass das System effektiv und somit auch profitabel ist; *Grün* liebt es, weil jeder bei der Entscheidung gefragt wird und weil es Raum für Diskussionen

[18] Interview mit Brian Robertson, S. 16-17

[19] Man denke auch an das buddhistische Konzept des „bedingten Entstehens aller Dinge“ oder an Tich Nhat Hanhs Begriff des „Inter-Seins“.

und die Erkundung von Emotionen (als Information) gibt, *Gelb* erfreut sich an der holarchischen Ordnung, der Eleganz, Effizienz und Natürlichkeit der Struktur, die gleichzeitig auch noch Resonanzen für viele Wertesysteme erzeugt und diese integriert. Es klingt fast zu schön, um wahr zu sein.

Robertson betont immer wieder, dass es bei Holakratie um eine **Praxis** geht, die ausgeübt werden muss, und weniger um eine Theorie über Organisationsformen. Die Theorie solle lediglich eine Sprache schaffen, die den Prozess unterstützt und im Nachhinein erklärt, warum er so gut funktioniert.

Ich schließe meinen Bericht mit einem Zitat von Robertson: „Holakratie ermöglicht einer Organisation auf dem sich ständig erhebenden Wellenkamm der Realität zu reiten, ihre Segeln stets gefüllt von den Winden des GEISTES und ihre Ruder in perfekter Harmonie mit dem Herzschlag des Kosmos bewegend. Und alle Schwimmer, die an Bord klettern, sind dazu eingeladen, einfach ein Ruder in die Hand zu nehmen und zu rudern.“<sup>20</sup>

#### Quellen:

**Gerard Endenburg**, *Sociocracy, The Organization of Decision-Making, "no objection" as the principle of sociocracy* [1981], Delft: Eburon, 1998

**Gerard Endenburg**, John A. Buck, *Gewaltfreie Steuerung*, Rotterdam: Sociocratisch Centrum, 2005, PDF unter <http://cnvc.org/downloads/Soziokratie-4-Eine-Gewaltfreie-Steuerungsform.2005.09.13.pdf>

**Holakratie-Homepage:** [www.holacracy.org](http://www.holacracy.org),  
Holakratie-Blog: <http://enlightenedbusiness.blogspot.com/>

An Interview with **Brian Robertson**, President of Ternary Software, Inc. on Holacracy™, Feb 2006 <http://www.ternarysoftware.com/pages/downloads/BrianRobertsonInterview2006-02-08v3.pdf>

**Interview mit Brian Robertson**, Übersetzung von Dennis Wittrock, Rainer Weber und Monika Frühwirth, erhältlich unter [www.integralesforum.org](http://www.integralesforum.org)

**What Is Enlightenment? Magazin**, Titel: "Come Together", Ausgabe 13

#### Dennis Wittrock

Jahrgang ,78, studiert Philosophie, Anglistik und Kunstwissenschaft und praktiziert Zen in Bremen. Aktivität im IF: im E-Gremium, bei „iMove“, in der ip-Redaktion und im Übersetzungsteam.  
URL: [www.fundamentalintegral.blogspot.com](http://www.fundamentalintegral.blogspot.com)

[20] Siehe [www.holacracy.org](http://www.holacracy.org), zitiert nach eigener Übersetzung

## Der Ω-Punkt

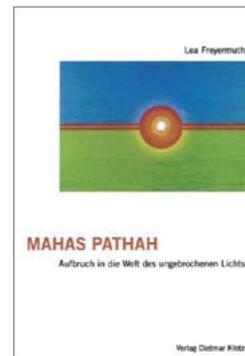


Dieses Handbuch ist ein integraler Wegweiser, der sich auf zwei große integrale Visionäre bezieht: auf den indischen Mystiker, Philosophen und Dichter Sri Aurobindo und den integralen Vordenker Ken Wilber. Es enthält nicht nur eine theoretische Zusammenschau, sondern auch einen großen Praxisteil mit Bausteinen für eine individuelle Transformationspraxis.

Der Autor ist Yoga- und Meditationslehrer. Sein persönlicher Lebensweg ist geprägt vom Integralen Yoga Sri Aurobindos und der integralen Philosophie Ken Wilbers.

Leopold Walter, *Der Omega-Punkt*, BoD 2005  
ISBN 3-8334-3247-0, 199 S., 14,90 EUR

## Mahas Pathah



Die Autorin ist Psychologische Psychotherapeutin mit eigener Praxis. Ihr persönlicher Lebensweg ist geprägt vom Integralen Yoga Sri Aurobindos und der integralen Philosophie Ken Wilbers.

Eingeflochten in autobiographische Traum- und Tagebuchaufzeichnungen beschreibt sie die Evolution menschlichen Bewusstseins und entwirft auf der Grundlage ihrer Erfahrungen eine integrale Psychologie und Psychotherapie. Traum- und Wachbewusstsein, Innen- und Außenwelt, Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft lässt sie während dieser Bewusstseinsreise mehr und mehr in einem einzigen Kontinuum zusammenfließen.

Lea Freyermuth, *Mahas Pathah*, Verlag Dietmar Klotz 2006  
ISBN 3-88074-477-7, 208 S., 14,80 EUR

# Integrale Unternehmensentwicklung – Wie lassen sich Unternehmen mit AQAL und Kennzahlssystemen erfolgreich führen und steuern?

Dipl.-Kfm. Gerd Klostermann, Januar 2007

## Schwerpunktthema: Integrales Business

### 1 Wandel und seine Herausforderungen

Das bekannte Motto: „Es gibt nichts Gutes, außer man tut es!“ lässt immer wieder die Frage nach der Art und Weise der Umsetzung offen. Wie können Unternehmen also, die sich der anspruchsvollen Wertefrage annehmen, ihre Ziele gemeinsam mit allen Beteiligten formulieren, zielorientiert und messbar führen sowie erfolgreich steuern? Wie lassen sich die Erwartungen unterschiedlichster Perspektiven zusammenführen und authentisch realisieren?

Die aktuelle Wirtschaftslage mit ihrer Notwendigkeit zu massiven Reformen zeigt auf, dass die innere Dimension des „human capital“ im Zeitalter der Globalisierung nicht ausreichend berücksichtigt wird. Es scheint in der klassischen Betriebswirtschaft und im Management eine umfassende Landkarte für eine postmoderne und postmaterielle Orientierung in Wirtschaft und Gesellschaft mit Zugang zu den menschlichen Fähigkeiten der Sinn- und Selbstentwicklung, zur sogenannten Innenwelt, zu fehlen. In den zahlreichen Funktionsbereichen der Unternehmensführung konnten sich zwar eine effiziente Management- und Systemtheorie, sowie eine Geschäftsprozess- und Leistungsoptimierung durchsetzen, doch bei Fragen eines erweiterten, gar spirituellen Menschenbildes gelang die Integration menschlicher Sinn- und Entwicklungsbedürfnisse nur rudimentär. Kultur- und Wertefragen in den Unternehmen fristen bis heute ein stiefmütterliches Dasein, strategische Planzahlen, Budgets, Vorgaben bleiben auf einer operativen Ebene zuhause. Es herrscht das Gesetz der Zahl. „Dem ausschließlichen Streben nach Gewinnmaximierung stehen daher bei vielen Mitarbeitern hinderlich – aber folgerichtig – „innere Kündigung“ und „Dienst nach Vorschrift“ gegenüber“ (Hans Gscheidmeyer). Im Folgenden soll versucht werden, die Wertefrage und ihre innere Dimension mit dem AQAL Modell Wilbers und dem erfolgreichen Führungsinstrument der Balanced Scorecard (BSC) in die Unternehmensentwicklung einzuführen und mit ihrer Verkopplung auf ihre Erfolgs- und Effizienzpotenziale im Sinne einer Orientierungspraxis hinzuweisen.

Firmen stehen in ihrer unternehmerischen Verantwortung vor zentralen Fragen: Mit welchen Maßnahmen schützen wir unsere Mitarbeiter vor Arbeitsunfällen (BP), wie verlagern wir für den Umweltschutz den Güterverkehr wieder auf die Schiene (Deutsche Post), was können wir tun, um unsere Mitarbeiter nicht an Aids erkranken zu lassen (Anglo American). Sie scheinen zu erkennen, dass Business nur dann nachhaltig profitabel betrieben werden kann, wenn sich die Konzerne mit ihren Programmen systematisch als Sozialpartner bzw. „Unternehmensbürger“ aufstellen. Firmen stehen ganz praktisch vor weiteren zentralen Fragen: Wie verbessern wir unsere Kundenorientierung oder die Beschaffungseffizienz mit un-

seren Lieferanten? Welche Verbesserungsvorschläge verhelfen zu effizienterer, interner wie externer Kommunikation? Wie können wir die Produktentwicklung und Produktion beschleunigen oder marktgerechte, an Umweltstandards orientierte Qualität sicherstellen? Was bedeutet der Aufbau einer Lernkultur für unser Unternehmen und seine Weiterbildungsprozesse? Lässt sich als sozio-kulturelle Gemeinschaft eine „winning team culture“ bzw. „high performance culture“ mit hohem Identifikationsgrad realisieren?

Hinzu kommt, dass die Rahmenbedingungen für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen fundamentalen Veränderungen unterworfen sind. Einflussfaktoren wie beschleunigter Fortschritt, neue Märkte, kritisches Kundenverhalten und eine mächtig drängende Globalisierung verlangen nach einem neuen Leistungsmanagement. Neue Strategien sind notwendig geworden und bei diesen Fragestellungen hat sich die Balanced Scorecard im Management bewährt. Sie wird zunehmend in die Strategieentwicklung eingeführt, denn sie misst konsequent die Erfolgstreiber und Kennzahlen, die die Führung aus ihrer Vision und aus den oben beispielhaft aufgeführten Fragen ableiten will.

Erst ein integrales Vorgehen jedoch, welches die wichtigsten partiellen Erkenntnisse aller Beteiligten im Unternehmen akzeptiert (jeder hat aus seiner Sicht Recht, jedoch nur bedingt – true but partial) und die äußere Wirklichkeit mit den Erkenntnissen aus den Traditionen des Geistes zusammenführt, liefert eine umfassende Basis dafür, dass Veränderungsinitiativen und Interventionen in Unternehmen auch wirklich erfolgreich durchgeführt werden können. Werden nämlich alle Aspekte des menschlichen Seins auch in der Unternehmensführung angesprochen (nicht nur Prozesse und Verhalten, sondern *auch* Bewusstsein und Kultur), so ist eine transformative Neuausrichtung mit mehr Effektivität und Effizienz tatsächlich möglich, ethisches Wirtschaften bleibt dann nicht mehr dem Sachzwang unterworfen oder geblümete Rhetorik in Sonntagsreden.

### 2 Wilbers AQAL Modell als Orientierungspraxis für die Unternehmung

Wilbers historische Leistung liegt wohl darin, dass er weniger eine Theorie, sondern eine integrale Landkarte entwickelt hat, die im kulturübergreifenden Vergleich und im entwicklungspsychologischen Vorgehen das Potenzial aller menschlicher Wesen beschreibt, ein Potenzial, das somit implizit (im verborgenen) in allen Menschen, Gemeinschaften und damit Organisationen wirksam ist. Eine solche Ganzheit im Sinne eines Integralen Business ist bisher so gut wie noch nie Gegenstand der Organisations- und Unternehmensentwicklung gewesen. Die Quadranten Wilbers schärfen den Blick für

die Realität (jenseits aller Metaphysik), indem sie das Ich, das Wir, das Es in ihren jeweiligen Sprachspielen beschreiben, also die klassischen Ausdifferenzierungen des Wahren (Wissenschaft, Es), Schönen (Kunst, Ich) und Guten (Kultur, Wir) berücksichtigen. Damit halten die Phänomene des Inneren, des Geistes, der Spiritualität erstmals Einzug in eine kritische und integrale Managementtheorie.

Die allgemein bekannten Methoden führten in der Betriebswirtschaft und Managementtheorie lediglich zur Optimierung einer Struktur und Prozesseffizienz, die das menschliche Potential und sein Vermögen auf äußere, produktive, (inter-) objektive Leistungen reduzierte (also die beiden rechten Quadranten). Auch die analytische und prozessorientierte Systemwissenschaft verstand es nicht, die inneren, kulturellen (inter-) subjektiven Leistungen des Menschen (Ästhetik, Kunst, Moral, also die beiden linken Quadranten) gleichwertig zu behandeln. Erst ein integraler Ansatz ist durch die Kombination aller wichtigen Beiträge aus den Forschungsdisziplinen der Geistes- und Naturwissenschaften (alle linken und rechten Quadranten) in der Lage, neuartige und nachhaltig effizientere Lösungen in die Unternehmensentwicklung einfließen zu lassen. Und so scheint es sinnvoll, der Frage nachzugehen, inwieweit das klar strukturierte Ebenenmodell Wilbers mit seinen Quadranten, Entwicklungslinien, Typen und Zuständen wohlmöglich nicht mit einer Methode wie der BSC verkoppelt werden kann, die nämlich die Erfolgstreiber im Unternehmen quantitativ erfasst. Das Thema Messbarkeit ist für Prozesse, die nach Effizienz und Effektivität fragen, immer interessant, zumal dann, wenn eine Philosophie wie Wilbers Modell hierarchische Skalen der Entwicklung aufweist, sowohl in den beiden rechten, äußeren Quadranten als auch in beiden linken, inneren Quadranten (er selber spricht und nicht unwidersprochen von „gleitenden Skalen der Erleuchtung“). Bei aller Vorsicht, das Nichttangible in eine messbare oder zumindest fassbare Form zu bringen, so scheinen es Scorecards zu erlauben, die Entwicklungsfortschritte zu einer integralen, ganzheitlichen Führungs- und Unternehmenskultur zu beobachten, zu quantifizieren und über einen Soll/Ist Vergleich zu interpretieren und zu steuern.

#### **So lassen sich aus den 4 Hauptdimensionen des Wilbermodells Kennzahlen über folgende Wege entwickeln:**

- in der inneren Haltung, im Denken, Fühlen und Wollen der Mitarbeiter (Bewusstsein)
  - über regelmäßige Mitarbeiter- und Zielvereinbarungen
  - über Klausuren, Teambuilding, Workshops, Tutorials
- in den Kompetenzen und dem Umgang mit materiellen und immateriellen Ressourcen (Verhalten)
  - über kontinuierliche Weiterbildungsmaßnahmen

- über Reviews und Revision
- in der Werteorientierung und praktischen Unternehmenskultur (Kultur)
  - über Partizipation und Strategiedialoge
  - über ebenenübergreifende Zukunftszirkel
- in der Prozess- und Struktureffizienz sowie Performance des Unternehmens (System)
  - über eine Standard- und Service-orientierte IT Infrastruktur
  - über Total Quality Management, Six Sigma, EFQM (European Foundation for Quality Management) u.a.

Eine integrale Führungsvision schärft mit gemeinsam entwickelten Kennzahlen den Blick für Entwicklung, Transformation und Integration. „Die bewusste Ausgestaltung des Unternehmensnexus ist eine vorrangige Führungsaufgabe, denn seine Beschaffenheit hat entscheidenden Einfluss auf das Geschehen in jedem Bereich des Unternehmens und auf dessen gesamte Entwicklung.“ (Stephan Ludwig, Integralis)

Diese Einsichten können im Unternehmen sowohl für individuelle, gruppen- und teamorientierte oder organisatorische Veränderungsinitiativen angewendet werden und die Gesamteffektivität im Management erhöhen. Zukünftige Projekt- und Veränderungsinitiativen ohne die Berücksichtigung innerer Dimensionen werden zwangsläufig hinter ihren eigenen Möglichkeiten zurückbleiben. Zukünftiges Lernen und Wissen mit Berücksichtigung der inneren Dimension hingegen führt alle beteiligten Individuen zu bewusster Interpretation, beteiligte Gruppen und Teams zu verständigungsorientierter Integration und in der Gesamtorganisation erfährt die innere Dimension letztlich ihre Institutionalisierung durch ausgewogene, balancierte Routinen, Prozesse und Prozeduren (vgl. Küpers, Integrales Lernen in und von Organisationen, 2002). Mit AQAL liegt daher auch für das Management und die Unternehmensentwicklung im Rahmen von Zukunftsplanung (was will, soll und kann Neues auftauchen?) eine operative Basis vor, die sicherstellt, dass alle Hauptdimensionen der menschlichen Existenz (Geist, Kultur, Verhalten, Effizienz) betrachtet werden – „und dies nicht durch eine von außen aufgesetzte Philosophie, sondern weil es etwas ist, was bereits gegenwärtige Potenziale in jedem einzelnen menschlichen Wesen auf eine positive Art und Weise einbezieht.“ (Wilber 2003, Der integrale Ansatz)

### **3 Wie lässt sich die innere Dimension mit Scorecards in der Unternehmenspraxis vermitteln und einführen?**

Damit Unternehmen ihre Ziele, Visionen, Mission, Strategien in konkrete Schritte umsetzen können, sind gewisse Handlungsrahmen notwendig, in denen Schritte zur Veränderung und

## Perspektiven der Balanced Scorecard Darstellung der maßgeblichen Unternehmensziele

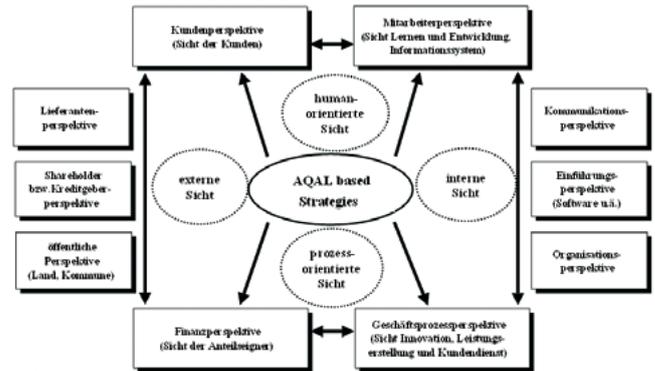


Abb. 1:

Perspektiven im Unternehmen, die mit BSC erfasst werden können

### Schwerpunktthema: Integrales Business

Weiterentwicklung eingebettet sind. Der internationale Ansatz der Balanced Scorecard empfiehlt zur Verhaltensänderung die Definition bestimmter Kennzahlen, sogenannter Scorecards (Fridag/Schmidt). Ihr Verlauf und ihre Ergebnisse messen das strategische Tun, nicht die Absicht. Sie sind eine Hilfe zur Selbsthilfe, denn sie messen, ob die Strategie oder Vision einer Unternehmung auch eingehalten wird. Sie geben Feedback und geben je nach Entwicklung Anlass zum Nachfassen. Beim Aufbau einer einheitlichen und gemeinsamen Unternehmenskultur, insbesondere mit bedeutend unterschiedlichen Unternehmenseinheiten, Geschäfts- oder Fachbereichen (nach z. B. Unternehmensfusionen) eignet sich die Balanced Scorecard (BSC) zur strategischen Neuausrichtung, zum Einleiten eines marktgerechten Wertewandels, zur Transformation des eigenen Selbstverständnisses (corporate identity, corporate social responsibility, Sozialpartnerschaftsprogramme), um Strategien praktisch umzusetzen, um das Messen der sogenannten „weichen“ Zahlen erfolgreich vorzunehmen und um zu steuern. Eine solche Anstrengung (Kennzahlenentwicklung kosten Zeit und Geld) ist umso angebrachter, wenn die AQAL – und BSC Verfahren auch als Methoden zur Verbesserung strategischer Lernprozesse betrachtet werden, also neue Verhaltens- und Wertemuster sowie ein neues Denken und Bewusstsein gefördert werden. Die unterschiedlichsten Perspektiven der Beteiligten am unternehmerischen Erfolg sind exemplarisch im oben stehenden Schaubild dargestellt.

Was lesen wir, je nach Evolutionsstufe unseres Bewusstseins, mit unserer Wahrnehmung aus der sogenannten Wirklichkeit, aus der Welt heraus? Wie deuten wir die Fülle an Informationen, aus dem Berichtswesen und den Kommunikationsprozessen, den Erwartungen aus Vorgaben, Budgets und kommunizierten Perspektiven? Was will eine transformative, strategische, zukunfts-gewandte (und nicht eine nachgängige operative) Führung erreichen?

Mit BSC (und anderen) strategischen Kennzahlensystemen können Verantwortung und Handeln auf Initiativen und Projekte, auf deren Projektleiter und Teams wirklich und nachvollziehbar übertragen und strategische Ziele und Vorhaben (Neuausrichtung auf Werte- und Kulturwandel, Lern- und Wissensorganisation, Kundenzufriedenheit und Qualität) überprüfbar umgesetzt werden. Den Fähigkeiten der Teams und deren Projektleitern („owner“ als Verstärker für die Umsetzung), den Moderatoren des Wandels, den Controllern, Linienmanagern und letztlich allen Beteiligten wird vertraut, Ziele besser umsetzen zu können, zumal dann, wenn die strategischen Ziele mit den Teams abgestimmt sind, Identifikation ermöglicht wird und somit die Ziele des Wandels von allen Beteiligten als eigene Ziele verinnerlicht werden können (Wir-Gemein-

schaft, Nexus). Dann lassen sich konkrete, überprüfbare Maßnahmen ableiten, Verantwortlichkeiten festlegen (über Scorecards) und durch Soll/Ist Vergleiche wird das Unternehmen jenseits der klassischen, operativen Kennzahlen nun auch in seinen nicht-finanziellen Zielen steuerbar (denn ich kann nur steuern, was ich auch messen kann), wie bei den wichtigen Themen der Strategieumsetzung, des Kulturwandels, der Unternehmensentwicklung.

Werden beispielsweise heute keine Azubis eingestellt, dann gibt es morgen keine Facharbeiter. So ist die Anzahl eingestellter Azubis heute ein Frühindikator für die Qualität der gesamten Mitarbeiter-schaft von morgen. Mehr Ausbildung bedeutet mehr betreute Kunden bedeutet mehr Cash Flow bedeutet wieder bessere Ausbildung, um nur einen einfachen Wirkungszusammenhang herzustellen. Die Komplexität kann allerdings sehr schnell steigen und die Ermittlung von Kennzahlen für verschiedene Ebenen und Bereiche sowie deren Verknüpfung über Ursache/Wirkung-Beziehungen stellen eine deutliche Herausforderung dar.

Die Ermittlung dieser Ziffern kosten Zeit und Geld, wobei sie keine neuen Kontrollmechanismen darstellen sollen, sondern eine Vertrauenskultur unterstützen, in der den Fähigkeiten der Mitarbeiter, den Teams und den Leistungszentren die flexible Umsetzung vereinbarter Ziele ermöglicht wird. BSC ist kein Parallelcontrolling mit fixierten Leistungsvereinbarungen, sondern Führungsinstrument sowie ein gelebter Prozess, der partizipierende Spielräume zulässt, damit sich die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens entwickeln soll und diese Entwicklung beobachtet, gemessen und gesteuert werden soll. Es ist ein Prozess, der die Mitarbeiter zu zielorientierter Leistung anspricht, den notwendigen Wandel für eine Struktur- und Prozesseffizienz verbessert und zu erhöhter Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit beiträgt. Mit AQAL und BSC geht es nicht um die „x-te“ Einführung irgendeiner neuen Methode („the next big thing“), sondern um den Wandel von Haltung, Wahrnehmung und Verhalten, verankert in den Kern- oder Schlüsselprozessen des Unternehmens. Wettbewerbsfähigkeit heißt zunehmend Veränderung von Verhalten und Einstellung, heißt Führung durch Vorbild leben, heißt Disziplin zu verlangen, die technologische Infrastruktur z.B für ein kennzahlenbasiertes (aber schlankes) Reporting bereitzustellen und mit dem Schwung geeigneter Kennzahlen den Geist der Transformation in die praktische Tat umzusetzen, das neue Denken (ethisch, spirituell, integral) bis ins Budget hinein zu verankern.

Eine integrale schlanke, anpassungsfähige und ethische Unternehmung ermöglicht:

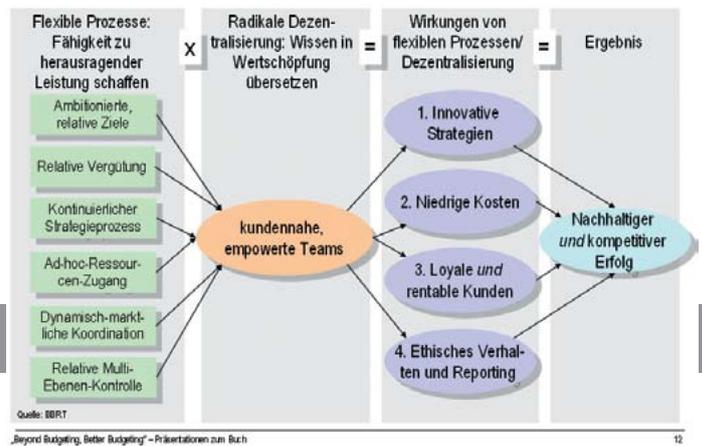


Abb. 2: Flexible, kennzahlenbasierte Prozesse fördern dezentrale Teams und Kundennähe

AQAL/BSC kann als theoretischer Bezugsrahmen für integrale Führung (Führung und Geführte), Fusionen, Unternehmenskultur, Personalentwicklung, interne Kommunikation, Mitarbeiterentwicklung bis hin zu Themen wie Kreditvergabe, Zertifizierungen oder auch beim Generationenübergang uvm. dienen.

Mit AQAL/BSC als Orientierungspraxis werden den Untersuchungsfeldern im Unternehmen die Sachverhalte eindeutig und nachvollziehbar dargestellt. Die Innenwelt ist zusätzlich nun konstitutiver Bestandteil und wird bei allen Handlungsempfehlungen integriert. Sinnvolle Zusammenarbeit zeigt sich durch ein gemeinsam getragenes Verständnis von Zielen und Werten und dient so einer neuen Definition von Konzernkonsolidierung, die nunmehr nicht nur finanzielle, sondern auch nicht-finanzielle Zielgrößen einschließt. „Putting strategy into action“ ist ein Leitbild. Ein Managementsystem auf AQAL Basis revolutioniert diese Tradition durch die Integration der subjektiven/intersubjektiven/inneren Dimension. Durch diese Art von Integration erfahren die Unternehmen eine bedeutsame, strategische Neuausrichtung zum Wohle der Kunden und der Mitarbeiter, die wichtigste Ressource eines im Wettbewerb stehenden Unternehmens.

## 4 Modelle und Kennzahlen – Herausforderung als „Hilfe zur Selbsthilfe“

AQAL ist ein Orientierungswissen, das über BSC die Potenziale in den Unternehmen und damit in den einzelnen Mitarbeitern weckt. Es ist eine Kommunikationsgrundlage, um eine gemeinsame, einheitliche Ausrichtung zu fördern und bei Konflikten die harte Ego-Intentionalität aufzulösen, zugunsten einer weichen, zukunfts-offenen, und neu verstandenen, gemeinsam getragenen Willensstruktur.

Oft wird bei Veränderungsprozessen das Model des Lichtschalters bemüht, so, als ob man den Menschen oder das „Humankapital“ herumschieben und einfach manipulieren könne. Es will scheinen, als ob es sich beim Unternehmenswandel um eine gigantische Übung in Gruppendynamik handelt (Doppler/Lautenburg). Menschen, die aber nur als Faktor betrachtet werden, weil sie sich selbst unter ihrer Oberfläche nicht analysieren können und keinen Zugang zur Innenwelt kennen, zeigen Flucht- oder Kampfpulse. Gruppenphänomene bleiben ihnen unverständlich und binden daher die Energien beim notwendigen Wandel.

Offene oder versteckte Widerstände (zum Beispiel Sabotage, nach Vorschrift handeln, auflaufen lassen, innere Kündigung, Absentismus) sind Energien, die man umlenken muss, indem richtig dimensioniert Raum (wie viel?) und Zeit (welches Tempo?) zur Ent-

wicklung auf Basis des integralen Ansatzes zur Verfügung gestellt wird. Ein weites Feld für zukünftige Beratungsinterventionen.

Letztendlich müssen die Stärken eines Unternehmens „geborgen“ werden und unter der Devise „Hilfe zur Selbsthilfe“ ein Prozess in Gang gesetzt werden, der passgenau kunden- und mitarbeitergerechte Projekte und Initiativen vor einer gemeinsam getragenen integralen Vision möglich macht. Die Einbindung aller Mitarbeiter in die Führungsphilosophie durch (neben dem klassischen Controlling) „mitlaufende“ Scorecards bzw. operationalisierbare Kennzahlen fördern latent eine gedankliche, emotionale und intentionale „Umstülpung“ unserer Denk- und Feldstrukturen und sorgen auf diese Weise dafür, dass ein neues, integrales Denken auftauchen und sich verankern kann: zu mehr Leistung, Identifikation und Motivation. Integrale Führung, Vision und Strategie (aus AQAL abgeleitet) werden im Tagesgeschäft, im Budget, im Berichtswesen (über BSC) spezifisch verankert.

Integral bewusste Akteure in Wirtschaft und Gesellschaft erkennen den hohen Wert der menschlichen Existenz. Verpflichtung, Präsenz, Authentizität sind Merkmale ihrer Absicht, Kommunikation, Handlungen. Ihr Antrieb erfolgt nicht allein aus reiner Gewinnorientierung, sondern aus tiefempfundener Verantwortung (compassion) für alle Beteiligten und die Umwelt: Integrale Managementpraxis ist integrales Leistungsmanagement.

### Ein ausführlicherer und kritischer Dialog ist erwünscht:

[gerd.klostermann@t-online.de](mailto:gerd.klostermann@t-online.de)

#### Literatur:

- Collins, Jim** – *Der Weg zu den Besten*, dtv 2005
- Doppler, Klaus und Lautenburg, Christoph** – *Change Management*, Campus 2002
- Friedag, Herwig und Schmidt, Walter** – *My Balanced Scorecard*, Haufe 2001
- Küpers, Wendelin** – *Integrales Lernen von und in Organisationen*, Skript 2003
- Pflaeging, Nils** – *Beyond Budgeting, Better Budgeting*, Haufe 2003
- Wilber, Ken** – *The Integral Approach*, [www.integralinstitute.org](http://www.integralinstitute.org), 2003
- Wilber, Ken** – *Ganzheitlich Handeln*, Arbor, 2002

#### Gerd Klostermann, Dipl.- Kfm.-Univ.

52 Jahre, drei Kinder, seit 25 Jahren im Vertriebsmanagement (u.a. Siemens/IBM); Mitglied im Arbeitskreis der Führungskräfte der Bayerischen Wirtschaft (seit 1985), leitete die Vorstandsarbeit in der Tibet Initiative, München e.V. (1992-1996) und gründete den AK Ken Wilber in der DTG e.V. (1998), mit dem Schwerpunkt integrale Unternehmensentwicklung. Interessen: Meditatives Leben, Kinder, Literatur, Reisen.

# Perspektiven integraler „Ver-Antwortung“ in Organisationen und der Wirtschaft

von Wendelin Küpers

## Schwerpunktthema: Integrales Business

### **E**inführung und Kontext

Als eine der gestaltenden Kräfte und machtvollen Wirkungssphären unserer Zeit haben die Marktwirtschaft und ihre Institutionen und Menschen eine besondere Verantwortung. Angesichts bedrohlicher Problemlagen heutiger Wirtschaftspraktiken und deren weitreichenden Folgen besteht ein dringender Bedarf für ein zeitgemäßes Verständnis von Verantwortung. Zwar war Verantwortung schon seit Längerem eine Schlüsselreferenz moralischer Auseinandersetzung der sich ausdifferenzierenden Moderne. Doch gegenwärtig, in unserer zunehmend unüberschaubaren spät- und postmodernen Welt erleben wir eine Zunahme von Aufrufen und Forderungen nach Verantwortung. Die Bedeutung der vielfältigen gegenwärtigen Debatten zur Verantwortung kann als Bedarf und Suche nach einer integrativen Orientierung und Praxis in Gesellschaft und Wirtschaft gedeutet werden. Dabei ergibt sich die Frage, wie ein Verantwortungsbewusstsein und entsprechendes Handeln Einzelner mit verantwortungsorientierten gemeinschaftlichen Beziehungen sowie einer „Systemverantwortung“ verbunden werden kann. Was würde also eine *integrale Verantwortlichkeit* bedeuten und wie kann sie praktisch umgesetzt werden? Das hier dargestellte integrale Verantwortungsverständnis versteht sich dabei als ein offenes Interpretationsangebot. Als solches soll es dazu beitragen, Möglichkeiten für ein integral erweitertes Verantwortungsverständnis insbesondere in der Wirtschaft, ihren Organisationen sowie deren Mitglieder aufzuzeigen.

Der Begriff der Verantwortung wurde herkömmlich auf die individuelle Rechtfertigung bezogen. Klassischerweise war dies vor einem weltlichen oder göttlichen Gericht oder Gewissen zu leisten und bei Kant dann v. a. auf die personale Zurechenbarkeit freier Handlungen bezogen. Historisch entwickelte sich der Begriff der Verantwortung mehr und mehr zu einer normativen Grundkategorie, die auf verschiedene gesellschaftliche und wirtschaftliche Bereiche angewandt wurden. Nicht zuletzt aufgrund der zunehmenden Probleme komplexer Weltzusammenhänge, ist gegenwärtig eine Ausweitung des Verantwortungsbegriffs auf unterschiedlichste Handlungsfolgen und -nebenfolgen gefordert, aber auch kritisch problematisiert worden.<sup>1</sup> Der Verantwortungsbegriff wurde traditionell meist als Zuschreibungsbegriff verstanden: Jemand, (das Verantwortungssubjekt (z. B. Manager/Mitarbeiter); ist für etwas, den Verantwortungsgegenstand (z. B. Handlungsfolgen), vor oder gegenüber jemandem, also dem Adressat bzw. der Verantwortungsinstanz (z. B. vor einem neutralem Dritten, Urteilsinstanz, Gesetz) verantwortlich und dies dabei aufgrund bestimmter normativer Standards, Normen oder objektive Kriterien. Die

Problematik dieser Verantwortungslogik liegt in einer reduktionistischen Zentrierung der Verantwortung auf eine „Einheitsinstanz“. Eine solche Instanz kann dabei ein allgemeines Vernunftssubjekt, der Handlungszweck, eine intersubjektive Diskursgemeinschaft oder vorgegebene Ordnungsimperative sein. Eine Einengung des Verantwortungsbegriffs auf ein vernünftiges und handelndes Subjekt, droht jedoch den Blick auf kollektive, institutionelle und organisatorische Regulierung von Verantwortungserfordernisse zu verstellen. So können damit kaum fernwirksame Verantwortungsbezüge hochmoderner Systemkontexte hinreichend berücksichtigt werden. Eine Ausrichtung auf eine Diskursgemeinschaft unterschätzt demgegenüber die Bedeutung des Einzelnen als Verantwortungsträger und den Einfluss systemischer Zusammenhänge. Schließlich bleiben auch bloß äußere Ordnungsimperative oder -systeme unzureichend, da hierbei die Innenwelt der Einzelnen und die Eingebundenheit ihres Handelns in komplexe kollektive Interaktionsnetzwerke übersehen wird.

### **Integrale Verantwortung in und von Organisationen**

Neben individuellen Verantwortlichkeiten Einzelner, z. B. Manager oder Mitarbeiter, haben auch Organisationen als Korporationen eine moralanaloge Verantwortlichkeit bzw. Mitverantwortung für ihr Agieren und Wirken. Wie sehr Unternehmen als „Handelnde“ zweiter Ordnung wirksam sind und damit eine kollektive Verantwortung haben, ist auch bedingt durch deren (Entscheidungs-) Macht und die Reichweite ihres Tuns. Dies wird beispielsweise an den aktuellen Unternehmensskandalen, wie z. B. bei ABB, Enron, Parmalat, VW, Siemens oder dem Arbeitsplatzabbau bzw. Massenentlassungen bei gleichzeitigen Rekordgewinnen deutlich. Kurzfristige Profitorientierungen und ethisch bedenkliche Investitionen, z. B. Gentechnologien sowie ökologisch belastende Produktionsweisen bringen neue Verantwortungsfragen mit sich. Wenn Verantwortung eine Funktion von Macht und Wissen ist, dann sind die Mächtigkeiten und das Wissen ökonomischer Korporation in besonderer Weise mit Verantwortung verbunden. Dies betrifft v. a. die Kapitalmacht und Finanzflüsse in einer globalisierten, kompetitiven Weltwirtschaft und ihren lokalen Einflüssen. Aber wie tragen Unternehmen Verantwortung und wie ist sie innerhalb eines Unternehmens verteilt? Wie hängen individuelles, soziales sowie systemisches Operieren und Verantworten zusammen? Wie im Weiteren gezeigt wird, ist der Vorteil einer integralen Orientierung, dass sie neben dem Bereich des Einzelnen und dessen Handeln sowie intersubjektiven Beziehungen auch kollektive Dimensionen im organisationalen Innen (Gemeinschaft) und Außen (System) berücksichtigt. Gerade

## Was würde integrale Verantwortlichkeit bedeuten und wie kann sie praktisch umgesetzt werden?

dies trägt der Bedeutung der bleibenden Verantwortung Einzelner und Gemeinschaften wie auch komplexer funktional-systemischer Zusammenhänge von Unternehmen Rechnung. Wenn das Verantworteten sich zugleich auf einer individuellen Ebene, handlungspragmatischen und zwischenmenschlichen Gemeinschaftsgefügen wie auch systemisch-funktionalen Anschlussweisen vollzieht, ergeben sich spezifische Verantwortungsbereiche und -verteilungen.

### **Integrale Verantwortungsbereiche und -verteilungen**

Es erscheint sinnvoll, verschiedenartige bereichsspezifische *Verantwortungstypen* auf verschiedenen Ebenen bzw. Bereichen und je nach Problemkontext und Fallsituation zu unterscheiden. Der *innerliche Bewusstseinsbereich personaler Selbst- bzw. Eigenverantwortung* umfasst dabei Dispositionen, Einstellungen oder Haltungen zu bestimmtem verantwortungsrelevanten Verhalten, die intrinsische Motivation, ein individuelles Werte-, Moral- und Verantwortungsbewusstsein bzw. Kontrollfähigkeit („Handeln können“) sowie moralische Urteilsfähigkeit („Handeln sollen/müssen oder nicht handeln dürfen“). Bezugspunkte wären hier ein reflexives (Werte-)Bewusstsein, Gewissen, verinnerlichte Tugenden, moralische Gefühle und Reflexionen des Einzelnen in Hinsicht auf ein Verantwortungs-Bewusstsein.

Der *äußerliche Verhaltensbereich des agierenden Individuums* bezieht sich auf eine *Handlungsverantwortung* bzw. Handlungsergebnisverantwortung. Damit wird das Verhalten des Einzelnen als in Raum und Zeit vollzogener Akt des Handelns und dessen Wirkungen und Folgen bzw. Unterlassungen verantwortungsethisch erfasst. Handeln wird dabei als absichtsgeleitetes Tun verstanden und verweist auf die Dimension der Handlungszwecke, welche allerdings die Verengung auf eine Ebene der „Zweckrationalität“ überschreitet. Bezugspunkte liegen hier in einer auf Nutzen, Ziele, Zwecke sowie Wirkungen bezogenen, individuellen Rollen- und Aufgabenverantwortung im Handlungsbereich. Dies umfasst auch den sozialen oder institutionellen Status der Handelnden i. S. einer „Akteurmoral“.

Auf der individuellen Ebene, also in den beiden oberen Quadranten, ergänzen sich somit das Bewusstsein und die innerliche Übernahme von Verantwortung durch individuelle Verantwortungsträger. Dies sind in Organisationen die Mitarbeiter oder Führungskräfte als Personen bzw. Agenten. Diese üben entsprechend ihre Verantwortung in deren handlungspraktischen Arbeitskontexten im Alltag aus. Bei den individuellen Formen personaler Verantwortung besteht allerdings die Gefahr einer moralischen Überforderung und Nichtnutzung der Möglichkeiten entlastender kollektiver Verantwortungsorganisation.

Da zudem die individuelle Verantwortlichkeit und Verantwortbarkeit begrenzt ist bedarf der Integration kollektiver Verantwortungssphären. Entsprechend ist im *innerlich Kulturbereich* eine *Gemeinschaftsverantwortung* zu situieren. Die diskursiv-konsensual gewonnene Sozialverantwortung im Gemeinschaftsleben bezieht sich auf Aufgaben und Prozesse im Gruppenzusammenhang oder als Teil einer Organisationskultur. Zudem sind hier kommunitäre Verantwortungsdimensionen zu berücksichtigen. In diesem Bereich kommt es damit zur gemeinsamen Kommunikation und Handhabung verantwortungsbezogener Problemstellungen. Bezugspunkte wären hier gemeinschaftliche Traditionen, Werte, Regeln, Normen. Dazu treten kollektive Rollen- und Aufgabenverantwortungen im Sozialbereich, i. S. einer Sozialmoral. Hier ist allerdings auch die Gefahr einer Amoralität von Gruppen oder eines „Gruppen-Moralismus“, i. S. gruppennarzisstischer Binnen-Moral zu bedenken.

Schließlich kann für den *äußerlich kollektiven Systembereich* eine *funktionale Systemverantwortung* angenommen werden. Dieser Bereich beinhaltet die institutionalisierten Rahmen- und Ordnungsbedingungen sowie funktionale, strukturelle und juristische Verantwortungszuständigkeiten, i. S. einer „Institutionen-Moral“. Diese apersonale Sphäre kann sich aber in einer unpersönlichen Systemmoral verlieren, bei der es keine menschlichen Verantwortungsträger mehr gibt. Auf der kollektiven Ebene kommt es also zu Verantwortungsprozessen durch soziale Kollektive – seien es Teams oder gemeinschaftliche Akteure – sowie zu einer Übertragung von Verantwortung auf überindividuelle Instanzen in Form von Strukturen oder Funktionen. Verantwortlichkeit erweist sich hier als soziales, formales Phänomen und systemischer Zusammenhang, das sich an normativen Bezugssystemen, Maßstäben und Standards orientiert. Der Diffusion, Verteilung und funktionalen Entlastung von Verantwortung auf diesen kollektiven Ebenen steht jedoch die Gefahr einer Abschiebung und Relativierung von individueller Verantwortung bzw. die Problematik einer „organisierten Unverantwortlichkeit“ gegenüber. Zudem kann gerade eine auf Systeme übertragene Verantwortung als Alibi, Schutzbild oder Ablenkungsmanöver für individuelle Verantwortung missbraucht werden. Eine einseitige Funktionalisierung kann zudem zur Entmoralisierung des Verantwortungsbegriffs führen.

Zusammenschauend betrachtet, umfasst eine integrale Prozess- und Wirkungsverantwortung in komplexen Kontexten immer zugleich eine personale Selbstverantwortung und praktische Handlungsverantwortung wie auch eine soziale Gemeinschaftsverantwortung bzw. kollektive Handlungsverantwortung als auch eine funktionale „Systemverantwortung“. Folgende Abbildung zeigt

## Schwerpunktthema: Integrales Business

überblicksartig die verschiedenen Verantwortungssphären aufgespannt in einer Matrix zwischen Innen und Außen, Individualität und Kollektivität bzw. subjektiver und objektiver Identität sowie zugleich in den interrelationalen Zusammenhängen der verschiedenen Bereiche:

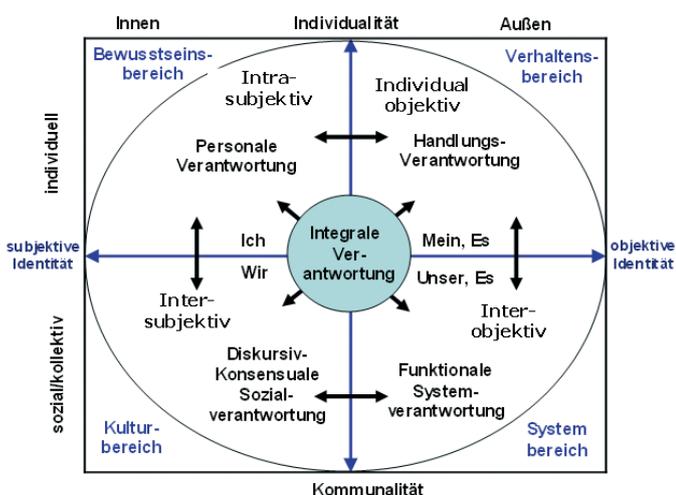


Abb. 1 Integrale Verantwortungsbereiche im Zusammenhang

Auf einer umfassenden *Makroebene* können zusätzlich noch spezifische Natur- Geschichts-, Wirtschafts-, Staats-, Politik- und Wissenschafts-Verantwortungen unterschieden werden. Zusätzlich regelt eine rechtliche Verantwortung, Fragen der Schuld und Haftbarkeit sowie Verteilungsprobleme der personalen und korporativen Mitverantwortung.

### Integration als Basis einer Gesamtverantwortung

Personale Verantwortung (Gesinnung) und Handlungsverantwortung des Einzelnen sowie gemeinschaftliche und systemische Verantwortung bilden ein *Kontinuum* bzw. verschiedene Perspektiven auf das gleiche Verantwortungsereignis. Denn verantwortliche Praxis unter den Bedingungen gegenwärtiger Komplexität beruht in Organisationen auf dem Zusammenwirken von Einzelnen und deren Handlungen, Gemeinschaften und Systemen, die sich wechselseitig in ihrer jeweiligen Potenzialität unterstützen und ergänzen. Individuelle Übernahme und Personalisierung, handlungspraktische Fundierung und intersubjektive Konsensualisierung sowie operative Delegation an Systeme von Verantwortung müssen zusammenspielen, damit diese nachhaltig umgesetzt und integriert werden kann. Eine isolierte Betrachtung und Gestaltung dieser einzelnen Verantwortungsbereiche, welche die wechselseitigen Abhängigkeiten mit den anderen Sphären ignoriert („Quadrantenab-

solutismus“), generiert die Gefahr dysfunktionaler Effekte und verantwortungsbedenklicher Entwicklungen. Für ein ganzheitliches Verständnis einer Gesamtverantwortung sind gleichermaßen der Bewusstseins- und Verhaltensbereich des Einzelnen wie auch die kollektiven Kultur- und einen Systembereiche zu berücksichtigen. Das integrale Konzept ist dabei kein Harmoniemodell, sondern ein politisches Feld konfigurierender Interessen, Probleme und scheinbarer Unvereinbarkeiten. Dies bringt spezifische Verhandlungs- und Koordinationsaufgaben für die Umsetzung faktischer Verantwortlichkeiten mit sich.

### Voraussetzungen und Bedingungen einer integralen Verantwortungspraxis

Beschwörung von integraler Verantwortung ohne Inhalte und Anbindung an Maßnahmen sowie ein Eingehen auf notwendige Erfordernisse bleibt appellativ und leer. Alle Unternehmens- und Führungsbereiche sind so zu gestalten, dass sie die Entstehung, Durchsetzung und Kontrolle verantwortungsethischer Praxis befördern.

**Personaler Innenbereich (Binnenwelt):** Gestaltungspraktisch setzt dieser Bereich bei einer Sensibilisierung und Schulung von Wahrnehmungen und Achtsamkeit, mithin des Fühlens, Denkens und Wollens des Einzelnen an. In dieser intrapersonalen Sphäre kommt es auf die Kultivierung eines personalen Moral- und Verantwortungsbewusstsein u.a. durch Einsicht und Überlegung sowie *Selbsterkenntnis* an. Auch haben hier die Entwicklung von intrinsischer Motivation, von Tugenden und Gesinnungen ihren Ort. Zu schaffen sind dazu Möglichkeiten einer Selbstbeobachtung, Kontemplation und Reflexion von Intentionen, Präferenzen sowie Einstellungen und Wertvorstellungen, z. B. in Form eines „Verantwortungstagebuches“. Dies kann auch ein Sich-ins-Verhältnis-bringen und eine Auseinandersetzung mit dem eigenen Vermögen und persönlichen Ressourcen, aber auch (Selbst-)Gefährdungspotenzialen des individuellen Lebensstils, sowie Schwächen und Grenzen beinhalten. Ziel dieser Selbstbesinnung ist es, die eigene Person bewusst und selbstbestimmt zu führen, also sich selbst und die eigenen Lebensumstände so zu organisieren, dass den Anforderungen des beruflichen und des privaten Alltags verantwortungsvoll begegnet und die eigene Lebenskraft sinnvoll eingesetzt werden kann (i. S. eines ‚gelingenden Lebens‘). Damit einher geht die Ausrichtung, bzw. Ermöglichung eines Selbstmanagements und einer Authentizität, i. S. verantwortungsbewusster Wahrhaftigkeit.

## *In Organisationen umfasst integrale Verantwortung gleichzeitig persönliche Selbstverantwortung, individuelle und kollektive Handlungsverantwortung und Verantwortlichkeit der sozialen Gemeinschaft.*

### **Personaler äußerer Handlungsbereich (Handlungswelt):**

Auf der personalen Verhaltensebene im Außen gehören zur Verantwortungsförderung *handlungspraktische Bedingungen*, wie ganz basal die Förderung körperlicher und geistiger Gesundheit, sowie eine materielle Grundversorgung, als v. a. auch ein praktisches Handlungswissen und Handlungskompetenzen. Dazu gehören u. a. emotionale, kognitive und soziale Kompetenzen, und die Entwicklung eines entsprechenden Urteilsvermögens. Verantwortungsförderung kann hier über die Ermöglichung und Förderung einer *verantwortlichen Arbeitspraxis* unterstützt werden. Insgesamt kommt es für diese personale Sphäre des Einzelnen darauf an, dass Verantwortung an die Handlungspraxis rückgebunden wird. Zur Unterstützung einer Verantwortung im Arbeitsleben geht es dabei um die Bereitstellung von verantwortungsrelevanten Kenntnissen und Lernmöglichkeiten. Dies dient auch dazu mit konfliktreichen oder dilemmatischen Handlungsanforderungen und -zielen verantwortungspraktisch umzugehen. Grundlegende Ansatzpunkte und Maßnahmen dazu liegen im Bereich der individuellen Aus- und Weiterbildung und Qualifizierung, sowie in einer auf den Einzelnen bezogenen Personalentwicklung (z.B. persönliches Coaching oder Kompetenztraining zur Entwicklung von verantwortungsbewussten Dialog- oder Konfliktlösungsfähigkeiten etc.). Von Seiten der Organisation geht es um eine verantwortliche Arbeitsgestaltung und die Erweiterung von Handlungsspielräumen für individuelle Mitarbeiter.

**Bereich kollektiver Innerlichkeit (Mitwelt):** Hier kommt es auf die Bereitstellung kultureller Voraussetzungen und Ressourcen an. Dazu treten die Entwicklung gemeinschaftlicher Sinn- und Wertorientierungen und Handlungsroutinen. Des Weiteren sind auch emotionale Bindungen und soziale Formen von Vertrauen, Solidarität und Fairness hier grundlegend. Ein besonderes Medium zwischen Personen und ihrem Handeln sowie Gemeinschaften und Systemen bildet eine *Organisationskultur*. Sie ermöglicht eine Verantwortungspraxis, indem sie Leit- und Sinnorientierungen und Wertmuster zur Verfügung stellt. Sie versorgt die Mitarbeiter und Führungskräfte mit Kompetenzen und ermächtigt sie zu Selbstorganisationsprozessen. Eine integrale Kultur einer Organisation äußert sich praktisch auch in einem offeneren Umgang mit Risiken und Lernen aus Fehlern. Damit werden Krisen und Gefährdung früher erkannt und kann Verantwortung angstfreier übernommen werden. Zur Entwicklung einer nachhaltigen verantwortlichen Organisationspraxis ist eine Kultur der *Soziokratie* (vgl. den Beitrag von Dennis Wittrock) und des Konsenses förderlich. Solche dialo-

gischen Praktiken eröffnen Wege zu vernetzt-kooperativen Problemlösungen von Verantwortungsdilemmata (z. B. Investitionsentscheidungen bei unterschiedlichen Interessen von Mitarbeitern und Führungskräften). Eine solche Kultur sollte auch nach dem Ausgleich von einseitigen Machtverhältnissen und Reduktion von Abhängigkeiten beteiligter Interessengruppen zielen. Dies wäre auf der Grundlage von Entwicklungsförderung, (Fehler-)Toleranz und Offenheit zu verwirklichen. Dabei wären zudem verschiedene Einzel- und Kollektivinteressen auf der Basis von Gerechtigkeit, Fairness und Gleichheit (i. S. Gleichwertigkeit) anzuerkennen und konfliktaustragende Interessensverhandlungen sowie einen konstruktiven Umgang mit Mikropolitik und Mobbing anzustreben. Zudem sollten Einbringungsmöglichkeiten bei moralischen Bedenken, Problemen und Fragen z. B. in Form von Beauftragten für ethische Fragen und Probleme als Ansprechpartner zugänglich sein. Aus der Organisationsperspektive wären hier, in Vernetzung mit der Sachwelt, Formen einer verantwortungsbewussten Personalbeschaffung, -entwicklung, und -beurteilung<sup>2</sup> bzw. Organisationsentwicklung anzuwenden.

**Kollektiver äußerer Systembereich (Sachwelt):** Schließlich sind für den Systembereich Bedingungen, Funktionen, Strukturen und Programme systemischer Prozesse zu berücksichtigen. Dazu gehört die systematische Bereitstellung infrastruktureller und ressourcenbezogener Faktoren, die eine verantwortliches Agieren fördern und stabilisieren. Des Weiteren bedarf es der Schaffung institutioneller Arrangements in der Organisation. Hier kommt es darauf an, betriebliche Strukturen und Entscheidungsprozesse zu öffnen und transparent zu machen um eine Klärung über Verantwortungen oder Zumutbarkeiten zu ermöglichen und zu institutionalisieren. Eine Implementierung von Verantwortungsethik in das institutionelle Setting kann z. B. durch Einbau von Wertansprüchen und -haltungen eines Unternehmens in seine Führungs-, Steuerungs- und Kontrollstrukturen sowie funktionale Koordinations- und Kooperationsmechanismen erfolgen. Die Einbindung verantwortungsmoralischer Werte in die Funktionserfordernisse der Systemsphäre erfordert dabei eine Institutionalisierung durch Ordnungen, Leitbilder, Kodizes, Programme oder Ethics-Hot-Lines. Eine besondere Gestaltungsdimension sind dabei aufgrund institutioneller Wettbewerbs- und Systembedingungen auch Anreizsysteme (z. B. Prämien für verantwortliches Verhalten). Wobei der Status und Einsatz von Anreizen kritisch zu betrachten sind. Dies gilt insbesondere hinsichtlich der Unterlaufung einer (Verantwortungs-)motivation durch demotivierende

# Die Entwicklung und Umsetzung einer integralen Ethik muss in konkreten Organisationen geschehen und eine Einbettung in die globale Weltwirtschaft berücksichtigen.

## Schwerpunktthema: Integrales Business

Anreizformen.<sup>3</sup> Gerade sozialtechnologische Restriktionen bzw. externe Anreizsteuerung stehen in der Gefahr zu einer Verdrängung intrinsischer, auch moralischer Motivation der Mitarbeiter zu führen. Demgegenüber kommt es auf eine verantwortungsbewusste Anreizgestaltung an.

Die hier beschriebenen Möglichkeiten bleiben fragmentarisch und bedürfen vielfältiger Ergänzungen z. B. hinsichtlich einer *verantwortungsbewussten Führung*<sup>4</sup> sowie konkreter Thematisierung, empirischer Fundierung, pragmatischer Umsetzung und organisationspezifischer Ausgestaltung in den betriebsindividuellen Formen des Alltagslebens von Organisationen. Eine weitere Entwicklung und Umsetzung integraler Ethik erfordert eine Erforschung der Bedingungen zur Realisierung einer entsprechenden verantwortungsorientierten Praxis in konkreten Organisationen und deren Einbettung in eine sich zunehmend globalisierende Wirtschaft. Gerade im internationalen Kontext sind multi- bzw. transnationale Unternehmen wichtige politisch-moralische und verantwortungsrelevante Akteure. Zu den übergreifenden Bereichen gehören dabei verantwortungsbezogene Fragen der Produktion, Produkte bzw. Dienstleistungen sowie des Marketings. Dazu gehören auch Standortentscheidungen und die Problematik von Freisetzungen oder Korruption. Auf wirtschaftsethischer Makroebene sind zudem sog. „Governance-Strukturen“ für wirtschaftliche Transaktionen von Bedeutung. Sowohl große wie auch mittelständische Unternehmen beanspruchen mit Konzepten wie „Corporate Social Responsibility“ und „Corporate Citizenship“ und „Corporate Governance“ verantwortungsethisch zu wirtschaften. Dabei ist kritisch zu überprüfen, wie „integral“ diese Ansätze sind. Denn das Niveau der Integralität wird auch dadurch beeinflusst oder eingeschränkt, wie solche Konzepte als Funktion von Public-Relations oder Corporate-Identity-Strategien instrumentalisiert oder zu Rechtfertigungszwecken für machtpolitische Interessen gebraucht werden.

### Fazit

Eine zeitgemäße, integrale Verantwortung bietet sich als orientierendes Handlungs- und Entscheidungsprinzip und Leit- bzw. Lebensmaxime für eine entsprechende Praxis heutiger und zukünftiger Organisationen und ihrer Mitglieder an. Die Rückbindung von Verantwortung an eine integral erweiterte Antwortpraxis<sup>5</sup> und eine auf integralen Prinzipien beruhende Grundeinstellung zu Verantwortung und daraus erfolgreiches Handeln von Organisationen und deren Mitgliedern, könnte eine weitere Ausdifferenzierung und Anpassung von Verantwortung an die Erfordernisse der heutigen

Zeit katalysieren. Schließlich trägt eine integrale Verantwortung und Moralpraxis zur Entwicklung eines Sinns für die Möglichkeiten aber auch Grenzen eines verantwortlichen Daseins und Handelns des Einzelnen, wie des gemeinschaftlichen Lebens, Arbeitens und Kooperierens sowie zu einer Systemverantwortlichkeit bei. Damit kann dann auch eine nicht-gleichgültige bzw. nicht-resignative „engagierte Gelassenheit“ gegenüber dem Unverantwortbaren „zugelassen“ werden. Mit einer integralen Verantwortungspraxis verlebendigt sich damit eine Art „Lebenskunst“ i. S. einer praktischen Intelligenz bzw. Weisheit.<sup>6</sup>

### Literatur

- Bayertz, K.** (1995), *Eine kurze Geschichte der Verantwortung*. In: Bayertz, K. (Hrsg.): *Verantwortung: Prinzip oder Problem?* Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, S. 3-71.
- Küpers, W.** (2006), *Integrale und authentische Führung*, In: Wielens, H. (Hrsg.) (2006), „Führen mit Herz und Verstand – integral und authentisch“, Bielefeld; Band 2 Schriftenreihe Kamphausen-Verlag, S. 335 – 378.
- Küpers, W.** (2007), *Perspektiven responsiver und integraler Verantwortung in Organisationen und der Wirtschaft*, In: Heidbrink, L. (Hrsg.) (2007), *Verantwortung in der Marktwirtschaft*, Frankfurt: Campus-Verlag (Im Erscheinen).
- Küpers, W.** (2007a), *Phenomenology and Integral Pheno-Practice of Wisdom In Leadership and Organisation* In: *Social Epistemology, A Journal of Knowledge, Culture and Policy: Special issue on Wisdom and Stupidity in Management*, Vol. 21, issue 1 (forthcoming)
- Heidbrink, L.** (2003), *Kritik der Verantwortung Zu den Grenzen verantwortlichen Handelns* Weilerswist: Velbrück Verlag.
- Höhner, H.-U.** (1998). *Perspektiven für eine ethikorientierte Personalentwicklung*. In Blickle, G. (Hrsg.) *Ethik in Organisationen, Konzepte, Befunde, Praxisbeispiele*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie, S. 209-221.
- Wunderer, R. & Küpers, W.** (2003), *Demotivation → Remotivation, Wie Leistungspotenziale blockiert und reaktiviert werden*, Neuwied: Luchterhand.

**Dr. Wendelin Küpers** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaft, mit Schwerpunkt Führung und Organisation, an der FernUniversität Hagen, Dozent an den Universitäten St. Gallen und Innsbruck, Autor der Online-Zeitschrift „Integral-Review“ ([www.integral-review.org](http://www.integral-review.org)), Mitglied des „Leadership Councils“ der „Integral Leadership Review“, ([www.integralleadershipreview.com/](http://www.integralleadershipreview.com/)) sowie Mitbegründer der „European Integral Academy“ Stiftung, für die er den Bereich des „Integral Business“ koordiniert.

### (Endnotes)

<sup>1</sup> vgl. z. B. Bayertz 1995, S. 24ff; Heidbrink 2003;

<sup>2</sup> vgl. Hohner 1998

<sup>3</sup> vgl. Wunderer/Küpers 2003

<sup>4</sup> Führungspraktiken stellen einen wichtigen grundlegenden Ansatzpunkt für die Gestaltung integralitätsfördernder Bedingungen dar. Gerade Führungsbeziehungen und eine Führungsethik sind ein wichtiges Feld integraler Praxis. Durch die Bindung der Führung an die Akzeptanz der Geführten und die Entwicklung innovativer Kooperations- und Führungsformen kann es zu einem Übergang von einer führerzentrierten zu einer „post-heroischen“ Führung, bzw. dialogischen Führer-Geführtenbeziehung kommen. Da moralische Verantwortung eine Funktion von Machtreichweite, Einflussmöglichkeiten und Wissen ist, bestimmt sich die zu tragende, bzw. zuschreibbare (Mit-)Verantwortung in Organisationen auch durch die strategische und hierarchische Stellung von Individuen, bzw. Führungskräften die zudem häufig gezwungen sind notwendige Übel zu handhaben, um effektiv zu führen. Einer responsiven Führungsethik in Unternehmen geht es nicht, wie im strategischen Management, um „Verhandlungslösungen“, sondern um eine argumentative und dialogische Verständigung zwischen dem Unternehmen und den Ansprüchen seiner Stakeholder, und zwar auch jenseits ökonomischer Erwägungen. Eine responsive Unternehmenseethik muss damit mehr sein als defensives Wertemanagement zur Vermeidung „negativer Aufmerksamkeiten“. Des Weiteren sind Möglichkeiten einer authentischen, transformationalen und integralen Führung als relevante Formen einer Verantwortungspraxis zu erproben (vgl. Küpers 2006). Damit verbunden ist für eine verantwortungsbewusste Ausgestaltung eine responsive Führungs- bzw. Unternehmenskommunikation von grundlegender Bedeutung, sowohl innerhalb der Organisation als auch in der Kommunikation mit den externen Anspruchsgruppen. Intern könnten Kooperations- und Kommunikationsformen – z.B. ganz praktisch in verantwortungsbewussten Mitarbeitergesprächen oder Zielvereinbarungen – als Medien einer effizienten Institutionalisierung von aufgaben- und rollenspezifischen Verantwortlichkeiten dienen.

<sup>5</sup> vgl. Küpers 2007

<sup>6</sup> vgl. Küpers 2006a

# Evolution ist was du tust.

Begegnungen mit einem  
spirituellen Lehrer des 21. Jahrhunderts

## Andrew Cohen



» Andrew Cohen ist eine bedeutende Stimme, die gehört werden muss. Verankert in seinem eigenen erwachten Bewusstsein betrachtet er Spiritualität auf frische und tiefgründige Weise. Mehr als alles andere möchte er Menschen zu der Freiheit und Fülle erwecken, die ihr eigenes natürliches Wesen sind.“

Ken Wilber, Integraler Philosoph  
und Autor von *Eine kurze  
Geschichte des Kosmos*

## Vorträge und Seminare über Evolutionary Enlightenment

### Zürich | Seminar

Mittwoch, 18. April, 19.00 – 22.30 Uhr (Einl.: 18.00 Uhr)  
Kongresshaus Zürich, Kammermusiksaal, Gotthardstr. 5  
(Eingang V), Eintritt: CHF 45 (Studenten/AHV: CHF 30)  
Kartenvorverkauf: [www.startticket.ch](http://www.startticket.ch), Tel. 0900 325 325

### Freiburg | Vortrag

Donnerstag, 19. April, 20.00 – 22.00 Uhr  
Friedrichsbau, Kaiser-Joseph-Str. 268  
Eintritt: €25 / Rentner, Schüler, Studenten: €15

### Frankfurt/M. | Vortrag

Samstag, 21. April, 20.00 – 22.00 Uhr  
Ökohaus, Kasseler Str. 1A, 5 3-6 Westbahnhof  
Eintritt: €25 / Rentner, Schüler, Studenten: €15 /  
Seminar Teilnehmer: €10

### Frankfurt/M. | Tagesseminar

Sonntag, 22. April, 10.30 – 18.00 Uhr  
Ökohaus, Kasseler Str. 1A, Teilnahmegebühr: €165\* /  
Frühbucher bis 31. März: €140\* / Rentner, Schüler,  
Studenten: €95\* (\*inkl. vegetarischer Verpflegung)  
Information und Anmeldung:  
[info.frankfurt@enlightennext.org](mailto:info.frankfurt@enlightennext.org), Tel. 069 952 08 500

**Intensivretreat** (mit deutscher Übersetzung)  
Erstmalig in der Toskana, Italien, 4. – 12. August 2007  
Weitere Informationen unter:  
[www.andrewcohen.de/retreat](http://www.andrewcohen.de/retreat)

[www.andrewcohen.de](http://www.andrewcohen.de)

Präsentiert von  **EnlightenNext**

# Die Anziehungskraft des Integralen

Ein Interview mit Christoph Dahn

## Schwerpunktthema: Integrale Leichtigkeit des Wirtschaftens



**Dennis Wittrock:** Christoph, du arbeitest schon seit 20 Jahren in der Modebranche, genauer gesagt im Großhandel/Vertrieb von Bekleidung und modischen Textilien. Was hat dich dorthin geführt?

**Christoph Dahn:** Ich war schon immer von allem Neuen, von Fortschritt und Entwicklung fasziniert. Das spielerisch Leichte in dieser Branche hatte ich durch meine Mutter, die ein Jeansgeschäft führte, als Jugendlicher kennen gelernt. Mich interessierte es zu diskutieren und zu erahnen, was sich in der nächsten Zeit verändern würde, was in der Luft liegt, und wie die Menschen darauf reagieren. Die Ungewissheit und die Spannung vor jeder neuen Kollektion, schöne Frauen, Reisen, das angenehme hedonistische Klima und die relative Freiheit als Vertriebsmitarbeiter, das alles hatte mich nach meinem Abitur fasziniert.

### Wie kamst du zu Ken Wilber und integraler Theorie?

Ken Wilbers Bücher fielen mir während meiner ersten „Sinnkrise“ in die Hände. Die Leichtigkeit meines Berufes und meiner Branche war langsam und scheinbar unmerklich zu einer Belastung für mich geworden. Ich war Anfang 30, seit einiger Zeit Vater und zu meinem eigenen Erstaunen plötzlich an Philosophie und Spiritualität, an Kunst und Tiefe interessiert. Zu Anfang las ich *Eros Kosmos Logos*. Diese Art zu Schreiben war fremd für mich, und ich konnte beim ersten Lesen nur teilweise erfassen, um was es Ken Wilber geht. Doch da war eine Art Resonanz, etwas war richtig. Es folgte ein intensives Studium der meisten Bücher KWs. Ich besuchte ein Spiral Dynamics Seminar mit Don Beck und entdeckte schon bald die IF-Gruppe in Freiburg. Anfangs ging es mir hauptsächlich um das Verständnis der wichtigsten Themen und Begriffe, doch mit der Zeit festigte sich die Theorie und ich begann den Wunsch zu verspüren, diese auch praktisch anzuwenden.

### Welche Schritte hast du von hier aus genommen?

Anfangs war ich sicher, dass meine so oberflächliche „Flachland“-Branche so weit wie möglich, von jeglichem – wie immer auch gear teten – „integralen“ Ansatz entfernt sei. Umgeben von Psychologen, Consultants, Erziehern, Therapeuten und Philosophiestudenten kam ich mir in dieser Gruppe in Bezug auf meine berufliche Tätigkeit immer etwas exotisch vor. Einen größeren Gegensatz zu meinem bisherigen Umfeld in der „Fashion-Welt“ kann man sich nur schwer vorstellen. Dazu kam, dass ich meine bisherige berufliche Entwicklung verteuflte (ach, hätte ich damals doch nur studiert...) und alles aus dem Integralen Umfeld erhöhte und aufzog. Ich be-

gann mir den Kopf darüber zu zerbrechen, wie ich mit meiner neu erwachten integralen Obsession wohl am besten meinen Lebensunterhalt bestreiten könnte.

Ich begann die ITP nach Leonard/ Murphy zu praktizieren und selbst einen Kurs zu geben. Nachdem die ersten Teilnehmer diesen fluchtartig verließen, schied dieser Bereich als mögliche Erwerbsquelle schnell aus.

Irgendwann ging es mir auf, dass ich doch in meinem bisherigen Bereich Erfahrungen, Know-How und Kontakte gesammelt hatte und deshalb lag es eigentlich auf der Hand, ein Projekt namens „Integral Fashion“ zu starten.

**„Mode ist Kleidung, Kleidung jedoch nicht zwangsläufig Mode. Im Gegensatz zu Kleidung brauchen wir Mode nicht, um unsere Nacktheit zu bedecken, sondern um unser Selbstbild zu kleiden.“**

Colin Mc Dowell

Ken Wilber erwähnt immer wieder, dass es nicht um den integralen Ansatz an sich geht, sondern darum, diesen als eine Art Landkarte zu benutzen, die die Reise erleichtern kann, indem sie auf Hindernisse hinweist.

Nach meiner Interpretation gibt es in vielen Branchen Bereiche, die Bruchstellen aufweisen, die noch nicht integriert sind. Diese Bereiche warten sozusagen auf Innovationen, in Form von neuen Geschäftsideen und Lösungen. So begab ich mich auf die Suche nach einer Bruchstelle in meiner Branche der Mode.



### **Auf welche Bruchstellen bist du da gestoßen?**

Nachdem ich den Textilbekleidungsmarkt einige Zeit analysiert hatte fiel mir auf, dass keine dem aktuellen Trend entsprechende, ökologisch produzierte und fair gehandelte Bekleidung angeboten wurde. Ich begann zu recherchieren: im Internet und bei Textileinzelhändlern, die ich mit meinen bisherigen Marken bediente. Außerdem besuchte ich Eine-Welt-Läden und Ökohändler. Als Ergebnis meiner Recherche fielen mir zwei extrem gegensätzliche Gruppen auf.

Auf der einen Seite der Markt und die Konsumenten für ökologische Bekleidung. Der Marktanteil dieser Art von Kleidung war sehr gering (2%-3% des Gesamtmarktes). In ästhetischer Hinsicht bestätigten die meisten dieser Produkte das Vorurteil, dass Ökobeckleidung unförmig, langweilig und unmodisch sei. Keines dieser Produkte hätte im normalen Textilhandel auch nur den Hauch einer Chance, in das reguläre Sortiment aufgenommen zu werden. Die Kunden waren meist überzeugte Ökokäufer, die wenig Wert auf modische Bekleidung legten und Konsum teilweise verweigerten.

Auf der anderen Seite war der riesige Markt für modische Bekleidung, der im Zuge der Globalisierung immer stärker von hoch-effizienten internationalen Marken Anbietern bestimmt wird. Beispiele für die sogenannten Mega Brands sind Nike, Tommy Hilfiger, GAP, H+M, etc. Nicht mehr das Produkt steht im Vordergrund, sondern der emotionale Mehrwert, den eine starke Marke orientierungslosen Verbrauchern bieten kann. Die Produkte werden häufig in sogenannten sweatshops in Drittweltländern frei von Steuern, Umweltauflagen und Sozialabgaben unter menschenunwürdigen Arbeitsbedingungen, ohne Rücksicht auf die

Zerstörung der Natur und unter großem kulturellen Kahlschlag produziert. Die immensen Gewinnspannen werden zum Großteil in den Aufbau eines Mythos gesteckt. Mit aufwändigen Werbestrategien, in denen gesponserte Pop- und Sportstars überhöht dargestellt werden, soll die emotionale Bindung zur Marke gestärkt werden. Das Rezept ging auf, ein Siegeszug der Megamarken scheint unaufhaltsam...

### **Könnte man sagen, dass du hierin eine Marktlücke gefunden hast?**

Ja, das war mein erster Eindruck. Es schien auf der Hand zu liegen, dass die Kombination von aktueller, trendorientierter Mode aus ökologisch angebauten Materialien und fairem Handel einen deutlichen Wettbewerbsvorteil bieten und deshalb auch besser verkauft werden würde. Doch die scheinbar einfache Antwort täuschte. Meine Nachforschungen ergaben, dass alle bisherigen Versuche, solche Produkte zu vermarkten, gescheitert waren. Anfang der 90er Jahre hatte die Tochter des größten deutschen Textilproduzenten Britta Steilmann ihre modische Ökokollektion „It's One World“ vorgestellt. Frau Steilmann wurde zwar zur Ökomanagerin des Jahres gewählt und bekam sogar das Bundesverdienstkreuz verliehen, doch trotz großen Medieninteresses und denkbar guten Startbedingungen hing die Kollektion wie Blei in den Regalen und wurde nach kurzer Zeit eingestellt. Auch der Otto Versand hatte die spezielle Kennzeichnung von Ökotextilien aufgegeben und integrierte diese in das normale Sortiment. Ich hatte eine Bruchstelle ausgemacht und versuchte nun, diese mit Hilfe der integralen Landkarten zu analysieren und eine bessere Lösung zu entwickeln.

## Schwerpunktthema: Integrale Leichtigkeit des Wirtschaftens

### Wie hast du die Marktsituation analysiert und zu welchen allgemeinen Schlüssen bist du gekommen?

Am Anfang stand eine Analyse der Werteebenen der Verbraucher anhand von *Spiral Dynamics*. In der entsprechenden Farbterminologie sind es die zwei Werteebenen *Orange* und *Grün*, an denen ich den genannten Konflikt ausgemacht hatte. Während *Orange* und die darunter liegenden Ebenen für etwa 97% der Umsätze des deutschen Bekleidungsmarktes stehen, repräsentiert der relativ große Anteil von *Grün* und höher, mit geschätzten 20-30% der Verbraucher, nur etwa einen Marktanteil von 2-4% der von *grünen* Werten inspirierten Produkte.

Diejenigen Verbraucher mit dem Entwicklungsschwerpunkt *Orange* und niedriger interessieren sich für Mode und Marken als Ausdruck des eigenen Status, der Zugehörigkeit zu einer Gruppe oder der Abgrenzung von einer Gruppe. *Grün* verneint genau diese Statusobjekte und möchte durch seinen Kleidungsstil ausdrücken, dass Kleidung und Mode nichts als oberflächliche (und deshalb bedeutungslose) Hüllen sind. *Grün* kleidet sich deshalb oft betont nachlässig oder seiner Meinung nach rein funktionell mit praktischen Wanderjacken oder preiswerter Discounterware. Um es etwas übertrieben darzustellen: *Orange* und *Blau* kaufen Markenprodukte als teures Statusobjekt. *Grün* kauft unmodische zottelige Ökoklamotten aus Hanf oder möglichst preiswerte neutrale Kleidung als ideologisches Statusobjekt. *Grün* reagiert allergisch auf die, seiner Ansicht nach, alberne Markenhörigkeit und die Konsum- und Herdenmentalität von *Orange*, während umgekehrt der Begriff „Öko“ in Verbindung mit Mode bei *Orange* alle Haare zu Berge stehen lässt.

### Wie spielen „Linien“ und „Typen“ in diese Situation herein?

Ganz einfach. Die meisten Endverbraucher besitzen unterschiedliche Persönlichkeitsaspekte. Da ist zum einen der „Zivilist“, der die Vorteile von fair gehandelten Produkten, wie bessere Preise und Arbeitsbedingungen für die Produzenten, kennt und schätzt. Der Zivilist in uns ist das sogenannte Gewissen und stellt die moralische Entwicklungslinie dar. Wenn dieser Endverbraucher jedoch ein Geschäft betritt wird er zum „Konsumenten“ mit unterschiedlichen Prioritäten wie Preis, Qualität und Image. Dies ist die Linie des Selbstbildes oder der Selbstidentität. Es gibt also einen großen Unterschied zwischen dem was der „Zivilist“ sagt, und was der „Konsument“ tut. Da der „Zivilist“ dem „Konsumenten“ häufig die Freude am Konsum verdirbt, wird er von den meisten Menschen während des Konsumvorgangs ausgeblendet.

### Welche Marketingstrategie ergab sich daraus für dich?

Da es für die Sache des fairen Handels unerheblich ist, auf welcher moralischen Stufe sich der Käufer befindet, bestand das Ziel darin, *Grün* inspirierte Bekleidung an *orange* Kunden und darunter zu verkaufen, welche den absoluten Großteil des Marktes ausmachen und an Mode und Konsum interessiert sind. Da *Grün* im Bezug auf Mode den Konsum verweigert, war die Schlussfolgerung, dass man ökologisch und fair (Fair Trade) produzierte modische Bekleidung an den *orange* Mainstream verkaufen muss, um ein erfolgreiches Geschäft zu betreiben. Da *Orange* jedoch nach Status und Anerkennung strebt und bei Attributen wie „Öko“ und „Fair Trade“ ablehnend reagiert, musste das Ziel darin liegen, diese Begriffe umzudeuten und die Produkte zu coolen Trendartikeln zu stilisieren. Die von uns vertriebenen Produkte sollten also in modischen Trendgeschäften angeboten werden, ohne die Aspekte „Öko“ und „Fair Trade“ am Produkt intensiv zu bewerben und zu kommunizieren. Die modische Aussage sollte im Vordergrund stehen. Die „Story“ dieser neuen Marken sollte als redaktionelle PR an Zeitschriften, Fernsehsender und Magazine weitergegeben und somit auf relativ preiswerte Art den Bekanntheitsgrad der Marken erhöhen. Da diese neuen Marken im Gegensatz zu den klassischen Marken eine echte Story haben, ging ich von einem großen Interesse von Seiten der Medien aus.

### Da ist dir die Zeitschrift IP wohl auch auf den Leim gegangen! [allgemeines Gelächter] War es leicht für dich, die Marken mit entsprechendem Profil ausfindig zu machen?

Ganz im Gegenteil. Ich begann zu recherchieren und wollte Anfang 2004 schon aufgeben – nach über einem Jahr der vergeblichen Suche – als ich endlich auf zwei vielversprechende Marken stieß. „Kuyichi“ aus Holland und „Stewart +Brown“ aus den USA. Es folgten intensive und anstrengende Verhandlungen bezüglich der Vertriebsrechte auf dem deutschsprachigen Märkten sowie die Bemühungen, die Finanzierung eines solchen Unternehmens zu sichern.

### Danach folgte die Gründung recht schnell. Erzähle unsern Lesern doch ein wenig über deine Firma, das Konzept, den Namen und die Produkte.

Die Firma GTB „Good True Beautiful“ GmbH +Co KG wurde im März 2005 mit dem Zweck gegründet, neue umfassendere und bessere Textil- und Bekleidungsprodukte europaweit zu vertreiben. GTB vertreibt Textilprodukte und Bekleidungsmarken an europäische Fachhandelspartner und Einzelhändler.

Es ist uns wichtig, dass von GTB vertriebene Produkte einen Beitrag zum Ganzen leisten, der darüber hinausgeht „schöne“ Beklei-



dung zu verkaufen. Wir suchen und vertreiben deshalb Produkte, die klaren und eindeutigen Nutzen bieten. Produkte, die über unser Markenportfolio vertrieben werden, sollten folgende Eigenschaften soweit als möglich erfüllen:

„Good“ – Gut, moralisch richtig: Hinter jedem Markenprodukt, das in unseren Geschäften zu erwerben ist, steckt eine Geschichte. Wir kaufen und verkaufen nicht nur Produkte, sondern wir kaufen sie von Menschen. Ein gutes faires Geschäft kommt dann zustande, wenn beide Seiten – Produzent und Hersteller – ein entsprechendes Entgelt für ihre Arbeit bekommen. Diese Art des Handels wird auch Fair Trade genannt. Ein zusätzlicher Punkt ist die Art und Weise, wie die Rohstoffe für unsere Produkte erzeugt werden. GTB strebt danach, möglichst ökologisch nachhaltige erzeugte Produkte zu vertreiben.

„True“ – Wahr / Wahrhaftig: Unter diesem Bereich verstehen wir die Eigenschaften, die Qualität, bzw. die Funktion unserer Produkte. Wir vertreiben möglichst hochwertige und aktuelle Markenprodukte, die auch eine gewisse Haltbarkeit und Funktion sowie erwünschte Eigenschaften und Attribute garantieren. (z.B. Temperaturausgleich, Gewicht, etc.)

„Beautiful“ – Ästhetik: Mode hat im besten Fall mit Kunst, Schönheit, Ästhetik und Design zu tun. Wir suchen außergewöhnliches Design und coole Bekleidungsmarken, die in diesem Bereich führend bzw. tonangebend sind.

#### **Wie steht das Unternehmen heute da? Läuft noch alles ?**

Heute nur 2 Jahre nach der Unternehmensgründung ist es etwas zu früh, das Konzept bereits abschließend zu bewerten. Der Aufbau einer Marke dauert normalerweise zwischen 5 und 7 Jahren. Ich kann jedoch klar sagen, dass wir die sogenannte Start-Up Phase überstanden

haben, und dass bisher alle Zielsetzungen erreicht oder sogar übertroffen wurden. Das Konzept ist auf den Punkt genau aufgegangen, und alle theoretischen Annahmen wurden bestätigt. GTB beliefert über mit stark steigender Tendenz über 100 Einzelhandelskunden in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Medien wie Focus, FAZ, TAZ, Süddeutsche, RTL, Pro Sieben, 3Sat, u.a. haben über unser Unternehmen und unsere Produkte berichtet und in Fachpublikationen wie der „Textilwirtschaft“ ist von einem wichtigen Trend zur neuen „Socialwear“ die Rede. Betrachtet man die Megamarken unserer Zeit wie H+M oder Nike oder Levis, so ist es meine Vision, eine nach ökologischen und Fair Trade Aspekten produzierte Marke wie Kuyichi oder Stewart + Brown mit einer solchen Marktmacht zu etablieren.

#### **In „Einfach Das“ spricht Wilber von seiner Vorliebe für Designerbekleidung. Was hältst du von seinem Modegeschmack?**

Ich habe einmal zum Dank ein kleines „Care-Paket“ mit Bekleidung an das Integrale Institut nach Boulder geschickt mit der Anmerkung, dass er nun endlich etwas anders anzuziehen hat, als immer nur Dolce + Gabbana und Jean Paul Gaultier.

#### **Und was hat er geantwortet?**

Zurück kam eine nette persönliche Antwort von Ken:

„Lieber Christoph, ich habe deine Bekleidung bekommen und rate mal? Ich mag sie wirklich gern. Ich habe mir eure Webseite angeschaut und euren Katalog durchgeblättert. Ich denke, ihr macht eine hervorragende Arbeit.“

Und rate mal, was noch: Alle Sachen passen und ich mag sie wirklich sehr gerne. Das sind genau die Art von Sachen, die ich gerne trage...“

Original Mail Text:

Dear Christoph,  
I got your clothes, and guess what? I really like them. I looked at your web site, and I looked through your catalog. I think what you're doing is terrific.

Guess what else? All of the clothes fit, and I really do like them. They are exactly the kind of things that I like to wear.....

Ken

**Christoph Dahn**, Jahrgang 1963, ist Geschäftsführer und Inhaber der GTB Good True Beautiful GmbH+Co KG, [www.goodtruebeautiful.com](http://www.goodtruebeautiful.com)  
Er ist gelernter Textilkauflmann und lebt mit seiner Familie in Freiburg/Breisgau. Seit mehreren Jahren ist er Mitglied im AK/Integralen Forum und im Integral Institute.  
Blog: [www.goodtruebeautiful.typepad.com](http://www.goodtruebeautiful.typepad.com)

# Nichts voraussetzen: schaffen + prüfen! Integrale Kommunikation im pluralistischen Umfeld

Thema vom letzten Treffen der Fachgruppe Nexus – Integrale Unternehmensentwicklung  
von Ricarda Wildförster

## Aus den Fachgruppen: NEXUS

Am 2. und 3.12.2006 traf sich die FG Nexus in Göttingen zu einem intensiven Workshop. Thema war unsere praktische Umsetzungserfahrung mit integraler Unternehmensentwicklung. Einige Highlights unseres Treffens waren: Annegret Torspecken (J. Kamphausen Verlag & Distribution GmbH) leitete uns durch eine typische Sequenz der Kosmischen Transformation. Dr. Andreas Gutjahr (Integral Management Development & Personal Coaching) – zeigte uns im Live-Coaching seine Arbeit mit Perspektivenwechsel. Andreas Schröder (Unternehmensentwicklung Schröder) führte uns durch den Big Mind-Prozess. Ein Schwerpunkt des Workshops war die Arbeit an der Frage: Wie gelingt Kommunikation? Aus unserer gemeinsam erarbeiteten umfangreichen Sammlung und Landkarte fasse ich einige ausgewählte Erkenntnisse zusammen, führe sie weiter und gebe dazu in Kurzform einige praktische Empfehlungen für das Gelingen von Kommunikation im pluralistischen Umfeld mannigfaltiger Perspektiven. (Die Langfassung meines Artikels darüber kann auf meiner Webseite gelesen werden: [www.wildfoerster-beratung.de](http://www.wildfoerster-beratung.de)).

Die kommunikative Verständigung ist in unserer Arbeit zentrales Instrument aller Absprachen und Planungen. Im Miteinander Reden entwerfen wir die Zukunft: Was als gemeinsame Wirklichkeit im Geist als Plan beginnt, endet in faktisch-materieller Wirklichkeit, wenn wir später die Ergebnisse unserer Handlungen sehen. Mittels der Kommunikation schaffen wir also diesen gemeinsamen Bedeutungsraum, ein WIR. Wie geht das?

**1** • Gemeinsamer Bedeutungsraum zwischen Gesprächspartnern kann in einer pluralistischen Welt des gleichzeitigen Nebeneinanders vieler Wirklichkeiten nicht vorausgesetzt werden. Er wird geschaffen im aktiven Austausch. Empfehlung: Ich höre auf voraussetzen, dass wir uns verstehen werden, dass du denkst und fühlst wie ich. Stattdessen gehe ich mit Neugierde und Offenheit auf dich zu. Um das zu können, räume ich bei mir selbst auf und suspendiere meine Einstellungen und mein Urteilen über dich. Das beginnt schon vor dem ersten Wortwechsel und hört nicht auf. In dieser Haltung können wir einen gemeinsamen Bedeutungsraum schaffen:

**2** • Gemeinsamer Bedeutungsraum wird zur Hälfte durch gemeinsam verwendete Vokabel und zueinander passenden Satzstrukturen erschaffen. Zu jedem Wort und Satz gibt es jedoch eine individuelle, innere, unsichtbare Bedeutung aufgrund unterschiedlicher Perspektiven: Wenn z.B. George Bush von Verteidigung spricht, ahnen wir eine Bedeutung mit ganz anderen Konsequenzen als bei einem Unternehmer, der sich gegen die Übernahme durch einen Konzern verteidigen will. Empfehlung: Ich höre auf zu glauben, dass ich schon weiß, was du meinst, nur weil du die erwarteten oder ähnlichen Worte und Sätze sprichst. Stattdessen bleibe ich offen und neugierig auf deinen Sinn hinter den Worten. Wie erfahre ich deine innere Bedeutungswelt, um sie mit meiner zusammenzubringen und ein WIR zu schaffen?

**3** • Gemeinsamer Bedeutungsraum entsteht zur anderen Hälfte durch Reden-über-das-Verstehen: Nicht nur das Thema selbst ist der Gesprächsgegenstand, sondern ich verbalisiere auch, was ich wie verstehe, wie es mir damit geht sowie auch meine Vermutungen darüber, was du wie verstehst. Dies ist das Reden über den Bedeutungsraum, das Innen selbst. In dem Maß, wie ich mit meinem Gesprächspartner mein und sein inneres Verstehen austausche und aufeinander abstimme, entsteht ein zunehmend verlässlicher, gemeinsamer Bedeutungsraum. Empfehlung: Ich formuliere aus meinem eigenen Verständnis heraus, was ich von dir verstanden habe und lege es dir zur Prüfung vor. Ich frage nach, wenn ich nicht sicher bin, ob ich dich richtig verstanden habe oder du mich.

Wenn ich dies vorstelle, reagieren die Leute anfänglich häufig so: „Das ist aber mühsam, soviel zu fragen und zu reformulieren, ich will doch einfach nur direkt reden und verstanden werden!“ Mit etwas Übung vergeht das Gefühl von Mühsal, und mit zunehmender Eleganz werden Sie Ihre zwischenmenschlichen Kontakte spürbar vertiefen und die Verlässlichkeit von Absprachen verbessern. Und als zusätzliche Belohnung erfahren Sie, warum Sie so wenig verstanden wurden ;-)

Interesse an der Fachgruppe:  
Nexus – Integrale Unternehmensentwicklung?  
Kontakt über das Integrale Forum  
[www.integralesforum.org](http://www.integralesforum.org)

# Forum Integrales Business (fib)

## Aus den Fachgruppen: Forum Integrales Business



### Wer wir sind

Das Forum Integrales Business ist ein offener Kreis von Menschen, die sich in einer achtsamen,

wertschätzenden Haltung über die Umsetzung integraler Ansätze in der Wirtschaft austauschen. Damit leisten wir einen Beitrag zu bewussterem Wirtschaften und entwickeln uns – im Sinne einer Co-Evolution – gemeinsam weiter.

- Wir sind eine im Jahr 2002 ins Leben gerufene Fachgruppe des Integralen Forums e.V.
- Wir treffen uns in der Regel sechsmal pro Jahr in Köln.
- Wir besprechen aktuelle Fallbeispiele aus unserem Arbeitsleben.
- Wir tauschen Ideen aus und entwickeln praxisorientiertes „integrales“ Know-how. Die im *fib* entwickelten Inhalte stehen den Mitwirkenden (zur eigenen Verwendung) zur Verfügung.
- Wir unterstützen uns gegenseitig bei der Anwendung integraler Ansätze im Arbeitsleben.
- Wir verstehen uns auch als Experimentierfeld für integrales Arbeiten.
- Wir entwickeln eine gemeinsame Kultur für integrales Arbeiten im Business-Bereich.
- Nach außen verstehen wir uns als Katalysator für die Verwirklichung integraler Praxis im Business-Bereich.
- Wir leisten eine verständliche Vermittlung des Integralen Ansatzes nach außen.
- Wir kooperieren mit anderen integral orientierten Gruppen und Netzwerken.
- Das integrale Modell Ken Wilbers dient uns als Referenz. Wir unterstützen seine Weiterentwicklung.
- Aus dem *fib* bilden sich Arbeitsgruppen für konkrete Projekte, z.B. die *AG Konfliktmanagement* oder das *Netzwerk Integrale Beratung*.

### Prinzipien

- Prozessorientierung im Sinne von Ausrichtung auf die Anforderungen des Augenblicks (Präsenz)
- Bewusstes Loslassen von Vorstellungen im Vertrauen darauf, dass ein „gutes“ Ergebnis entsteht, und gegenseitiges Unterstützen beim Erkennen von „Festhalten“
- Intuitionsgeleitetes Vorgehen: Wechsel zwischen Kopf, Bauch und Herz, Struktur und Chaos

- Ängste wahrnehmen und akzeptieren, Spannungen aushalten
- Offenen Raum bewahren; Wu wei: Lebensenergie fließen lassen, Nicht-Tun
- Sein und Tun

## Integrales Business

### Was ist Business?

- Geregelte Austauschprozesse / Erwerbstätigkeit / Berufliche Sphäre
- Als Folge von Arbeitsteilung entsteht die Trennung von Business und Privatleben.

### Was ist herkömmliches Business?

- Geschäftsleben: Regelmäßige, an Geldwertigkeit orientierte Transaktionen von Gütern oder Dienstleistungen.
- Baut auf der Grundüberzeugung von Mangel in der Welt auf.
- Orientiert sich am betriebswirtschaftlichen Ergebnis und am Nutzen.

### Was ist Integrales Business?

- Regelmäßige, nicht nur an Geldwertigkeit orientierte Transaktionen von Leistungen (Güter, Dienstleistungen und darüber hinaus).
- Dabei stehen der Fluss und das (Mehren durch) Teilen im Vordergrund, nicht das Horten. Diese Haltung baut auf Vertrauen in die Fülle auf.
- Integrales Business setzt die Geschäftstätigkeit in umfassendere Zusammenhänge und berücksichtigt alle jeweils relevanten Perspektiven.
- Es überschreitet Profit- und Besitzstreben einzelner Gruppen und dient dem Wohl und der Entwicklung sowohl des Einzelnen als auch des Ganzen.

### Kontakt:

Internet: [www.integralesforum.org](http://www.integralesforum.org)

Dr. Thomas Altmann

E-Mail: [altmann@web.de](mailto:altmann@web.de)

(0221 2408314)

Editha Salisbury

E-Mail: [e.salisbury@web.de](mailto:e.salisbury@web.de)

(030 69041362)



Eine bahnbrechende Idee: Mit der Internetplattform *shapeshifters.net* bietet der Wiener Berater und Visionär Erich Pötttschacher, kreativen Kleinunternehmern die Möglichkeit, sich weltweit zu vernetzen, und sich gegenseitig durch Austausch von Know-How, Kooperationen und anderen Ressourcen zu unterstützen. Es ist ein Ansatz der es versteht, die fortschreitende Globalisierung (und die Kommunikationstechnologien, die sie vorantreiben), auch auf der Ebene von Kleinunternehmen, als segensreiche Chance zu nutzen. Bei effektiver Weiterentwicklung in der Praxis, kann dieses Konzept enorme Synergieeffekte entwickeln und so vielleicht mehr gegen Armut und für eine integere und integrale Entwicklung der Weltwirtschaft tun, als jegliche Entwicklungshilfe. Es ist ein potenzieller Ansatz für Business auf den Ebenen des zweiten Ranges.

Als wir in der Redaktion der **integralen perspektiven** die Website von Shapeshifters öffneten, waren wir elektrisiert: Hier findet in globalem, unternehmerischen Maßstab statt, was wir zwischen Berlin, Bremen, Göttingen und Wien seit einem Jahr journalistisch umsetzen: Ein neues technisches Medium wie das Web – und weiters auch Skype – auf konkrete Weise zur Schaffung einer Gemeinschaft einzusetzen, wobei durch persönliche Begegnungen Wertschätzung und Inspiration aufblüht und diese letztlich in greifbaren Ergebnissen – in unserem Fall das Magazin des Integralen Forums, das Sie gerade in Händen halten – geankert wird.

Was lag also näher, als den Gründer von Shapeshifters, Erich Pötttschacher, Unternehmer aus Wien, und ein Wilber-Leser und -Kenner der ersten Stunde in Österreich, zu den Aspekten von Ken Wilbers Arbeit, die seine Arbeit ständig begleitet haben, näher zu befragen.

Es war für ihn der klassische Fall von „das richtige Buch zur richtigen Zeit“, als er *Eros, Kosmos, Logos* zufällig durch eine Kollegin in die Hand bekam, kurz nachdem es erschienen war. Wilbers Modell floss in der Folge dann mehrfach in seine Arbeit ein. Hierzu Pötttschacher:

„Wilber behandelt an einer Stelle die Frage, ob wir als Menschen im Ich-(OL) und Wir-(UL) Quadranten überhaupt schon verstanden haben, welche Möglichkeiten uns globale Kulturtechnologien wie das Internet im Es-Quadranten (OR) bieten. Wenn man sich die bisherige Geschichte des Internets ansieht, ging es in der ersten Phase um Websites, die nichts anderes darstellen, als digitale Visitenkarten. Mit dem Begriff „Web 2.0“ rücken nun erstmals kollektive Schaffensprozesse in den Mittelpunkt. Aber selbst hier stehen wir als Internetbenutzer noch am Anfang. Die technologischen Möglichkeiten überflügeln teilweise unser Vorstellungsvermögen von dem, wie Wirtschaft zukünftig funktionieren könnte. Bei Shapeshifters geht es u.a. darum, den Es-Quadranten immer in Verbindung mit den Ich- und Wir-Quadranten zu entwickeln. Konkret:

*Uns ist wichtig, dass globale Kommunikation mit einer bestimmten inneren Haltung einhergeht: Dieser Kommunikation wollen wir eine Form geben. Wir haben versucht, diesen Anspruch in unseren „Code of Honour“ (Ehrenkodex) einzuarbeiten und sind stolz darauf, dass wir diese Kommunikationskultur bei Shapeshifters auch wirklich etablieren konnten. Shapeshifters zeigt idealerweise, welche Form von globaler Kommunikation möglich ist, wenn es nicht nur um Selbstdarstellung geht. Unsere Vision ist es, dass sich Welten berühren, die sich im realen Leben niemals begegnen würden. Wie zum Beispiel der buddhistische Mönch, der über Shapeshifters spezielle Federn für eine Hutmacherin in Sri Lanka suchte – und sie gefunden hat – in den Archiven einer holländischen Künstlerin, die in der Mojave Wüste arbeitet. Solche Begegnungen laufend zu ermöglichen braucht mehr als nur Technologie.“*

Erich erläutert: „Wir wollen nicht zum „Globalen Klatsch“ beitragen, sondern relevante Kommunikation herstellen, die kulturelle Unterschiede auf globaler und auf lokaler Ebene konkret nutzbar macht. Es gibt ohnehin bereits genügend Internetplattformen, wo es um nichts anderes geht, als um persönliche Befindlichkeiten, die tagtäglich der Welt mitgeteilt werden.“

Beate Becker, eine Yale-Absolventin, die in Boston lebt und arbeitet, u.a. auf „Social Responsible Investment“ spezialisiert, ist der amerikanische Business Angel\*, dem Erich auf einer Konferenz begegnete und die ihm im entscheidenden Moment finanziell auf die Beine und zum Durchbruch verhalf: Irgendwann machte sie selbst den Vorschlag, als Privatperson in Shapeshifters zu investieren.

Shapeshifters ist jetzt gerade ein Jahr alt und die qualitativen Aspekte dieser weltweiten Gemeinschaft professioneller Kreativer sind bereits das Thema eines Forschungsprojekts. Auch die UNESCO unterstützt dieses Programm und Erich Pötttschacher selbst hat sein persönlicher Einsatz 2006 bereits um die gesamte südliche Halbkugel geführt. Eine zweite „World Seeding Tour“ durch Kanada, die USA und die Karibik beginnt im April – mit einem möglichen Zwischenstopp am I-I in Boulder, um auch dort diese Idee zu präsentieren.

Ein weiterer Aspekt aus Wilbers Arbeiten, der einfluss, ist die Frage, was es für Unternehmen bedeutet, wenn immer mehr „Zentauren“ in eine leitende Managementposition kommen. Pötttschacher: „Wir meinen, diese Entwicklung insbesondere bei Unternehmen zu beobachten, die in den kreativen Wirtschaftszweigen arbeiten. Hier forschen wir seit vielen Jahren sehr konzentriert und das ist natürlich auch in die Konzeption von Shapes-

---

\*Erfahrene Unternehmer oder leitende Angestellte, oft auch im Ruhestand, die Existenzgründern Know-How, Kapital und Kontakte zur Verfügung stellen.

hifters eingeflossen. Wir kennen die Werte-Ebenen sehr genau, von der aus viele dieser Unternehmen operieren“.

Zuletzt kam noch die Frage nach dem Ursprung dieses ungewöhnlichen Namens auf:

„Die Bezeichnung Shapeshifters habe ich das erste Mal bei meiner Open Space Ausbildung in Frankfurt gehört – und sie hat mich sofort angesprochen. Erst später habe ich mich mit der schamanischen Bedeutung näher auseinandergesetzt. Shapeshifters bringt einfach unser Anliegen auf den Punkt:

**Formveränderer von Kommunikation“.**

*Monika Frühwirth 2.2007*

#### **Das SDi Modell**

definiert als ein globales, holistisches System jenes:

- das bereits Wissen mit Gefühlen (Zentaur) verbindet,
- alle Quadranten/Perspektiven und Ebenen in ein bewusstes System verwebt,
- eine universelle Ordnung anerkennt, die nicht allein auf äußerlichen Regeln (Bernstein) oder Gruppenzusammengehörigkeit (Grün) beruht.
- Manchmal taucht dabei eine neue Form von Bewusstsein und Spiritualität als Vernetzungsmedium auf.
- Diese Form des Denkens umfasst und nützt die gesamte Entwicklungspirale und kann multiple Ebenen einer Interaktion wahrnehmen.
- Harmonien werden erkannt, ebenso mystische Kräfte und die alles durchdringenden Flow-Zustände, die in jeder Organisation möglich und vorhanden sind.

DIE INTEGRALE  
LEICHTIGKEIT DES SEINS

HARROLD<sub>s</sub>  
INTEGRAL-TALER



# INTEGRALES FORUM INTERN

## Vereinsgründung: INTEGRALES FORUM e.V.

Wie unsere Mitglieder bereits wissen, haben sich die Strukturen des Integralen Forums deutlich weiterentwickelt. Das Integrale Forum ist mit 2007 ein eigener Verein mit Sitz in Berlin geworden! Dieser Schritt war notwendig, um die Strukturen der wachsenden Zahl der Mitglieder anzupassen. Wie wir schon in der letzten Ausgabe der *integralen perspektiven* beschrieben haben, ist dies auch für den eigenständigen Auftritt gegenüber anderen Organisationen wichtig.

Nun ist es vollbracht! Durch Hilde Weckmanns Einsatz in Berlin sind wir sowohl als Verein eingetragen als auch als gemeinnützige Organisation anerkannt. Jutta Gruber von der DTG hat uns tatkräftig bei der Umstellung unterstützt und Frank Spade leitet jetzt unsere neue Geschäftsstelle in Berlin. Schon kurz nach Jahresbeginn waren bereits über 100 Fördermitglieder in den neuen Verein übergetreten. Wir danken allen Aktiven und insbesondere unseren neuen Mitgliedern ganz herzlich für Ihre Unterstützung.

Unsere neue Vereins-Adresse ist:



**Integrales Forum e.V.**  
**Postfach 61 03 27**  
**10925 Berlin, Deutschland**  
**gf@integralesforum.org**

Neben dieser besonders auffälligen Veränderung haben wir zum Beginn des Jahres 2007 auch eine komplett neue Website online gestellt. Uwe Schramm hat uns diese Seite in TYPO3 erstellt, was bedeutet, dass nun alle Aktiven im IF nach kurzer Einarbeitung selbst direkt Inhalte auf der Website einstellen können. Dadurch haben wir für die Zukunft die Möglichkeit zum weiteren Wachstum auch mittels dieser für uns wesentlichen Kommunikationsplattform. Wir freuen uns auf die Beteiligung möglichst vieler aktiver IF Freunde auch an der Online-Diskussion in diesem zeitgemäßen Medium und über weitere Mitglieder im IF e.V. Interessenten können jetzt wieder bequem, durch einen Klick, auf unserer Website Mitglied werden.

Natürlich wollen wir auch im Jahre 2007 unser Magazin *integrale perspektiven* weiter zu einer Fachzeitschrift für integrale Thematik entwickeln. Drei weitere Ausgaben der IP sind bereits in Arbeit, wobei Monika Frühwirth, Wien, auch für 2007 die Funktion der Chefredaktion übernommen hat. Die redaktionelle Arbeit erfolgt auch weiterhin komplett ehrenamtlich, nur Layout und Druck werden vom Verein finanziert.

Um dies jedoch in der gleichen Qualität und mit wachsendem Niveau durchführen zu können, ist die alleinige Finanzierung durch die Mitgliedsbeiträge und Abonnenten im Moment noch nicht ganz ausreichend. Deshalb freuen wir uns in diesem Jahr besonders über

Spenden, die dem weiteren Wachstum der IP zu einer eigenständigen Zeitschrift mit guter Verbreitung dienen! Ein Sponsoring und eure Spende für die IP kommen also direkt der Verbreitung der Integralen Idee und einer integralen Gemeinschaft und Kommunikation zugute.

Wenn euch eine zusätzliche Unterstützung möglich ist, kennzeichnet sie bitte mit „Spende IP“. Ihr bekommt dann eine Spendenbescheinigung für das Finanzamt am Ende des Jahres zugesandt (wie auch für die Förderbeiträge).

### Überweisungen bitte auf das Vereinskonto:

Integrales Forum e.V.  
„Spende IP“  
Kontonummer: 4018715600.  
Bankleitzahl: 430.609.67  
GLS Gemeinschaftsbank eG, Bochum, Deutschland  
IBAN: DE90430609674018715600  
BIC: GENODEM1GLS

Ein weiterer Schwerpunkt im laufenden Jahr wird die Vorbereitung und Durchführung der 1. Tagung des Integralen Forums e.V. sein. Wir beabsichtigen, in Zukunft jährlich ein Treffen für alle IF Mitglieder und Interessenten zu veranstalten.

Der bislang vorgesehene Termin im Juni ließ sich jedoch leider nicht umsetzen und wir haben daher unser Treffen im größeren Kreis auf den Herbst dieses Jahres verschoben. Das Thema wird lauten: „Evolution, Lebenspraxis und Spiritualität“. Dies sind auch wesentliche Elemente einer integralen Herangehensweise, die wir immer wieder neu in den Blick nehmen wollen. Es gibt eine evolutionäre Entwicklung in allen Quadranten, wir sehen ihren Ausdruck ganz praktisch in unserem Leben, und all dies ist getragen von einem spirituellen Fundament, welches sich mit einer rationalen, modernen Herangehensweise an die Aufgaben unserer Zeit verbinden muss. Dieser Aufgabe müssen wir uns immer wieder neu widmen.

Ken Wilber gibt in seinem neuen Buch „Integral Spirituality“ viele neue Impulse, sowohl, was die heutige Rolle der Religionen anbetrifft, als auch, was die Betrachtung von Spiritualität generell angeht. In deutscher Sprache soll das Buch dieses Jahr vom Kösel Verlag herausgebracht werden und dies wird auch das Thema unseres Treffens im Herbst mitbestimmen.

In diesem Sinne wünsche ich euch allen eine erfüllte und spannende Zeit, viel Anregung bei der Lektüre der IP und auch persönlich alles Gute.

*Dirk Püschel*  
(für den Vorstand)

## Kurzbericht über den Intensiv-Workshop „Integral Spirituality“ am 25. und 26. Nov. 2006 in Berlin

Nach dem Erscheinen von Ken Wilbers neuem Buch „Integral Spirituality“ waren die Veranstalter Hilde Weckmann (EIA - European Integral Academy) und Andreas Lorenz, Johannes Drummer und Uwe Schramm (ISBerlin - Integrale Studien Berlin) sehr inspiriert, die neuen Erkenntnisse Wilbers zur spirituellen Entwicklung in einem intensiven Erfahrungs-Workshop mit Teilnehmern zu erarbeiten. Im Wesentlichen hat Wilber nun anschaulich herausgearbeitet, dass eine spirituelle Entwicklung allein die Persönlichkeitsentwicklung nicht ersetzt und dass ein voll spirituell entwickelter Mensch sowohl seine Persönlichkeitsstruktur voll entfaltet sowie sein spirituelles Erleben.



Tobias Doepppe stellte „Die Arbeit mit den Schatten“ vor.

Immer wieder glauben aber Menschen, die spirituelle Zustandserfahrungen machen, dadurch auch automatisch kompetenter und heiler zu sein, oder aber eine weitere umfassende Arbeit dann nicht mehr nötig zu haben – bis hin zu populären Gurus und spirituellen Lehrern.



Die 5 Schwerpunkthemen des Workshops waren: „Bewusstseinsstrukturen und -zustände“ (Raimund Maessen), „Die neue Rolle der Weltreligionen“ (Andreas Lorenz, Johannes Drummer, Uwe Schramm), „Postmoderne und postmetaphysische Spiritualität“ (Hilde Weckmann), „Die drei Gesichter Gottes“ (Dirk Püschel) und „Die Arbeit mit dem Schatten“ (Tobias Doepppe). Abgerundet wurde das Programm durch Frank Spades Vorstellung der „Integralen Lebenspraxis“ (ILP, siehe Wilbers Integral Institute).

Meine Aufgabe war es, das Programm rund und erfahrungsbasiert zu planen sowie die zwei Tage zu moderieren und eine detaillierte Rückmeldung von den Teilnehmenden über die Güte des Workshops einzuholen. Dass der Workshop gut ankam, merkten wir bereits an der Atmosphäre und den konkreten Ergebnissen während unserer Zeit in den Räumen des ISBerlin – und das, obwohl es mit meist 30 Personen schon recht eng war. Einig waren sich alle, dass man für jedes Schwerpunkthema allein ausgiebige Workshops zu Vertiefung veranstalten kann. Wir arbeiten daran... Sollten Sie den Wunsch haben, einen ähnlichen Workshop mit uns zu veranstalten, wenden Sie sich bitte an Hilde Weckmann oder Andreas Lorenz, beide auch im Vorstand des Integralen Forums.

*Ricarda Wildförster*

## Die Rolle der Religionen als Förderband

### Das Förderband

Eine erstaunliche neue Aufgabe für die Religionen in der modernen und postmodernen Welt

Das letzte Thema, das ich skizzenhaft anführen möchte, könnte „das Förderband“ genannt werden. Vermutlich stellt es das letzte große Weltproblem in den inneren Quadranten dar, und wenn Sie es für überholt halten, so lesen Sie einfach darüber hinweg.

Zunächst einige Fakten. Abhängig davon, welche Maßstäbe Sie verwenden, befinden sich so zwischen 50 und 70% der Weltbevölkerung auf ethnozentrischen oder darunter liegenden Entwicklungsstufen. Das bedeutet bernsteinfarben oder unterhalb in jeder der Linien. Frei heraus gesagt würde das bedeuten, dass ca. 70% der Bevölkerung Nazis (blau) sind. \*

Innerhalb des großen Entwicklungsbogens von egozentrisch zu ethnozentrisch zu weltzentrisch und noch höher haben es 70% der Weltbevölkerung noch nicht zu weltzentrischen, postkonventionellen Stufen der Entwicklung gebracht. Nazi ist natürlich ein sehr simpler Ausdruck dafür. Und bitte jetzt kein politisch korrektes „Ts-Ts-Ts!“. Ich rede so über so manchen meiner besten Freunde und die meisten Mitglieder meiner Familie (und sicher alle Cousins und Cousinen).

Zweites Faktum ist: das ist etwas, das nicht verschwindet noch je verschwinden könnte. Jeder Mensch wird bei Stufe eins geboren und muss sich durch alle großen Wellen der Entwicklung hindurcharbeiten. Anders gesagt: Jedes Mal, wenn irgendwo Sexualität passiert, wird neuer Nachschub an Nazis gezeugt.

Also sind derzeit 70% bei ethnozentrisch oder darunter. Das allein genügt schon, um den durchschnittlichen Betrachter aufzurütteln. Aber es wird noch schlimmer. Wer besitzt die Ideen, die von diesen 70% abonniert sind?

Im Grunde genommen, die großen Religionen.

Anders ausgedrückt: In den großen Entwicklungswellen der Menschheit sind die archaischen, magischen und mythischen Wellen vorwiegend die Domäne der großen religiösen Systeme und Mythologien. Das für sich genommen ist nicht schlecht, sondern ist tatsächlich eine notwendige und absolut entscheidende Aufgabe der großen Mythologien dieser Welt. Jeder Mensch wird auf Stufe eins geboren und beginnt von hier aus seine Entfaltung, indem er sich von archaisch zu magisch zu mythisch (und womöglich höher) bewegt, und wenn die Weltreligionen nicht Bewahrungsstätten

\* Kommentar von Ken Wilber zu dieser Stelle: Dieses Thema an sich ist schon so erdrückend ernst und seine Auswirkungen derart weitreichend und breit gefächert, dass ich den Grundton dieses Buches nicht auch noch in Ernsthaftigkeit ersticken lassen wollte. Deshalb habe ich mich für einen Ton entschieden, der in manchen Fällen zu weit ins Gegenteil umzuschlagen scheint, in Richtung Leichtigkeit und vielleicht sogar als leichtfertig empfunden werden kann.

dieser frühen Glaubensbilder wären, müsste jeder neu geborene Mensch sie von neuem erfinden. Ein Teil der nichterzählten Sage von der Rolle der Weltreligionen ist, dass sie – zumindest auf gewisse Weise – das Vehikel für die notwendigen (und unvermeidbaren) Stufen der Entwicklung sind.

Doch anders als in den großen Epochen, in denen sich die magisch-mythischen Systeme entwickelten, stellen in der heutigen Welt diese bis zu Bernstein entwickelten Glaubenswelten einige Probleme dar. Das erste besteht darin, dass sich seit jenen Zeiten mehrere Bewusstseins Ebenen entwickelt haben, im Besonderen modernes Orange und postmodernes Grün. Das bewirkt in der AQAL Matrix einen Zusammenstoß der vertikalen Komponenten, der äußerst schwerwiegend sein kann, insbesondere dadurch, dass Orange und die höheren Ebenen postkonventionell und weltzentrisch sind, während Bernsteinfarben und darunter, wie bereits gesagt, ethnozentrisch, konventionell und konformistisch sind.

Bei meiner Forschung zu *Die vielen Gesichter des Terrorismus* habe ich die ca. fünfzig letzten größeren terroristischen Akte weltweit untersucht, von den Bombardierungen von Abtreibungskliniken des Südens durch Protestanten über die buddhistischen U-Bahn-Attacken in Tokio bis zu separatistischen Sikhs in Indien und muslimischen Terrorakten, inklusive 9/11.

*Erstaunlicherweise hatten sie alle identische psychographische Züge: bernsteinfarbener Glauben und eine von Rot getriebene Gefühlslage.*

Und sie alle sagten genau das Gleiche, warum sie es taten (auch wenn sie nicht die gleichen technischen Begriffe verwendeten): *„Die orange Welt will meinem heiligen bernsteinfarbenen Glauben keinen Raum geben, und daher werde ich sie in die Luft jagen, wo immer ich kann!“*

Nun ist es eine Tatsache, dass Menschen geboren werden und durch die großen Wellen der Entwicklung hindurchgehen, von archaisch zu magisch/rot zu mythisch/bernsteinfarben zu orange zu pluralistisch/grün zu integral/indigo und noch weiter. In der ganzen Welt passiert das, in allen Kulturen, deren Links-Unten-Quadranten irgendeine Art von religiösem Glaubenssystem unterstützen. Irgendwann in der Entwicklung von Bernstein zu Orange, wenn sie eigentlich einen Wechsel von einer mythisch/ethnozentrischen Sichtweise zu einer rationalen/weltzentrischen Weltansicht vollziehen könnten, stoßen sie an eine „Betondecke“. Bernsteinfarbener Mythos ist Sache der prämodernen Religion, und orange Vernunft ist Sache der Wissenschaft und der modernen Welt. Und wenn es um religiöse Überzeugungen geht, so steht kein Weg zur Verfügung, der eine Bewegung von bernsteinfarbenem Glauben zu orangefarbenem Glauben erlauben würde.

# SPIRITUALITÄT Teil IV

Heutzutage gibt es in der Welt viele derartige brisante Situationen, überall dort, wo ethnozentrische, bernsteinfarbene, fundamentalistische Glaubenssätze mit orangefarbener Vernunft und postkonventioneller Moral zusammenstoßen. Dieser mächtige **orangefarbene Druckkochtopfdeckel, der Bernstein niederhält**, ist vielleicht das größte Einzelproblem, dem sich die Welt heutzutage in ihren inneren Quadranten gegenüber sieht.

Und ein weiterer Aspekt desselben Problems: In einer Studie gehen auf die Frage, ob Spiritualität in ihrem Leben sehr bedeutsam sei, drei von vier der jüngeren College-Studenten an, sie würden beten. Jedoch könnten sie ihren Glauben nicht mit ihren Professoren

## **Terrorismus beruht auf bernsteinfarbenem Glauben und einer von Rot getriebenen Gefühlslage: „Die orange Welt will meinem heiligen bernsteinfarbenen Glauben keinen Raum geben, und daher werde ich sie in die Luft jagen, wo immer ich kann!“**

diskutieren (orange bis grün), da diese sich darüber lustig machten, auch wenn die Studenten andererseits eigentlich mit den mythischen und ethnozentrischen Versionen ihres bernsteinfarbenen Glaubens nicht mehr zufrieden sind. (Psychographisch betrachtet ergibt das dasselbe Problem, dem sich Terroristen gegenübersehen: bernsteinfarbene Glaubenssätze finden in einer orangefarbenen Welt keinen Platz).

Daher müssen sich College-Studenten brutal entscheiden: weiterhin an der Bernstein-Stufe der spirituellen Entwicklung festhalten (und in „fundamentalistischen“ Sammelunterkünften leben, deren Bewohner auf der Bernstein/ethnozentrischen Stufe verharren unter dem Motto „jeder, der nicht an Jesus glaubt, ist zu ewiger Hölle verdammt“), ODER ihren Glauben verleugnen.

Genau das müssen sie entscheiden – mit Bernstein leben und Christus annehmen oder zu Orange wechseln und Christus leugnen – praktisch ist das die einzige Option, die diesen College-Studenten gegeben wird. (...) Da beide Wahlmöglichkeiten schlimm sind, beten viele dieser Studenten, wie die Studie zeigte, einfach heimlich.

Terroristen entscheiden sich anders.

Dennoch haben beide Probleme dieselbe Lösung, wenn auch in unterschiedlicher Umsetzung: Öffne den Zugang zu den orange (und höheren) Entwicklungsstufen der spirituellen Intelligenz und verbreite das Wissen um sie. Wie in einem früheren Kapitel an einem vereinfachten Beispiel gezeigt, gibt es rote und bernsteinfarbene, orange und grüne, türkise und 3rd-tier Interpretationen des Christusbewusstseins. Jede Religion in der Welt der

Moderne hat Anhänger von orange und grünen Versionen ihrer religiösen Botschaft. Jedes religiöse System hat diese Stufen, und es gibt koschere Formen von ihnen in jeder Religion. Doch aus verschiedenen Gründen, (viele davon eher politisch als religiös), werden sie nicht betont. Tausend Dinge könnten darüber gesagt werden, doch ich möchte schnell weitergehen, um zu einem wichtigeren Punkt zu kommen.

Allein die Religion, unter all den Errungenschaften der Menschheit, kann als das große „Förderband“ für die Menschheit und ihr Wachstum dienen. Und aus verschiedenen Gründen kann nur die Religion alleine das leisten. Erstens sind die Weltreligionen der

Hort der großen Mythen. Die frühen Stufen der Entwicklung sind archaisch und magisch und mythisch umweht. Und diese vor 3000 Jahren festgelegten Mythen könnten heutzutage niemals erfunden werden, nicht, weil die Menschheit keine Fantasie dafür hätte, sondern weil jeder

eine Videokamera besitzt. Stell dir nur vor, Moses würde heute behaupten, er hätte das rote Meer geteilt, und dann schauen, wie weit er damit kommt.

Ich sage das zwar etwas spöttisch, bin aber vollkommen ernst. Jedes kleine Kind heute bewegt sich von archaischen Instinkten über magische Glaubensformen zu mythischen Weltbildern. Nimm die Arbeit von Piaget und du wirst sehen, wie ein fünfjähriges Kind die Hauptzüge der großen Weltmythen produzieren wird. Die mythischen Stufen der religiösen Systeme entsprechen zutiefst diesen Stufen der Entwicklung, und, nochmals, DIESE STUFEN VERSCHWINDEN NICHT.

Und da die Menschheit heute, mit Videokameras ausgestattet, nie mehr einen neuen Vorrat an frischen, glaubwürdigen Mythen bekommen wird – Moses, der das rote Meer teilt, oder Jesus geboren aus einer biologischen Jungfrau, oder Lao Tse bei seiner Geburt bereits 900 Jahre alt, und so weiter – die großen mythisch-religiösen Systeme sind eine wertvolle Ressource der Menschheit, die einzigen Systeme, die sich diesen unabdingbaren Stufen der menschlichen Entwicklung widmen. (...)

Aber die großen Weltreligionen sind nicht nur das. Da sie ihren Ursprung in den magentafarbenen und roten und bernsteinfarbenen Stufen der Menschheit selbst haben, kontrollieren sie die in diesen Glaubenssystemen gebundene Legitimität. Und deshalb sind sie die einzigen Quellen der Autorität, die die orange und höheren Stufen spiritueller Intelligenz innerhalb ihrer eigenen Traditionen sanktionieren können. Sie sind in der heutigen Welt die einzigen

## Die Rolle der Religionen als Förderband

Systeme, die als ein großes Förderband funktionieren, indem sie den Menschen helfen, sich fortzuentwickeln – von Rot zu Bernstein zu Orange zu Grün zu Türkis und höher –, weil nur sie allein alle diese Stufen als koscher, imprimatur, heilig, akzeptabel innerhalb ihrer eigenen Erblinie verkünden können.

Das ist vielleicht die wichtigste Aufgabe der Religion in der modernen und postmodernen Welt. (...)

Menschliche Wesen, beginnend bei Stufe eins, werden sich entwickeln soweit sie sich eben entwickeln, und sie haben das Recht, stehen zu bleiben, wo immer auch sie stehen bleiben. Manche werden sich bis zu einer gewissen Stufe entwickeln, für eine Weile verharren, dann wieder weiterwachsen; andere werden als Erwachsene mit dem Wachsen aufhören und nie wieder richtig wachsen. (...)

Ich möchte das nochmals betonen, indem ich sage, dass jede Stufe auch eine Station im Lebensweg ist. Manche Menschen werden ihr gesamtes Erwachsenenleben bei Rot oder Bernstein verbringen, und *das ist ihr volles Recht*. Andere werden sich weiterbewegen. Aber allein die Religion unter allen Errungenschaften kann einen **Katechismus der Stationen im Leben** haben: hier gibt es eine rote Version von Christus, hier eine bernsteinfarbene Version von Christus, hier eine orange Version, eine indigo, und so weiter.

Das ist eine außergewöhnliche Aufgabe für eine jede Institution und nur Spiritualität allein kann diese erfüllen, wie ich schon sagte, denn sie ist die einzige Institution mit der Befugnis, Stufen der Menschheit aus ihrem Kindheits- und Jugendstadium zu sanktionieren, Stufen, die nun in der mythischen Version ihrer spirituellen Botschaft enthalten sind. Das ist kategorisch nicht der Fall bei Medizin, Jus, Physik, Biochemie, Architektur, etc., die alle ihre Frühformen über Bord werfen und nur die neuesten der heutigen Erkenntnisse beibehalten. Heutzutage sehen wir keine Ärzte, die Blutegel verschreiben, auch keine Astronomen, die Astrologie lehren. Aber wir finden Prediger, die so etwas tun. Und das ist gut so – Magie und Mythos zu lehren – solange die großen Religionen zugleich die orange und höheren Ebenen und Stufen ihrer Spiritualität als koschere Formen zugänglich machen. Stufen, die Schritt gehalten haben mit der Entfaltung des Geistes selbst bis hinein in die modernen und postmodernen und integralen Zeiten ...

Allein die Religion kann einschreiten und den Stahldeckel lüften, der sich heute rund um die Erde schließt und ihre Bewohner wie in dem erwähnten Dampfdrucktopf zu ersticken droht. Bis dahin werden Terroristen immer versuchen, diesen Deckel wegzusprennen, und College-Studenten werden im Verborgenen beten, um das zu verhindern.

### Höhere Stufen, aber auch höhere Zustände

Die zweitwichtigste Aufgabe der Religion in der modernen und postmodernen Welt? Nicht nur orange und höhere Stufen zugänglich machen, sondern auch kontemplative Zustände ins Zentrum ihrer Praxis zu stellen – zumindest als Angebot. Das Angenehme an dieser Aufgabe ist, dass Zustände auf jeder Stufe im Leben erreichbar sind – und daher auch in jedem Stadium des Lebens. Authentische Spiritualität ist nicht nur auf den höheren Stufen der Entwicklung erreichbar (den transpersonalen Stufen des zweiten und dritten Ranges/tier – entsprechend der Bedeutung oder der Dimension #1 der Spiritualität); vielmehr sind Aspekte oder Dimensionen von Spiritualität innerhalb jeder dieser Stufen oder Stadien (Bedeutung oder Dimension #2) als authentische religiöse Erfahrungen (oder Zustände) erreichbar. Somit bietet sich buchstäblich auf jeder Stufe oder in jedem Stadium im Leben eines Menschen die Möglichkeit zu wahrer Tiefe. Jeder kann Meditation, Kontemplation oder zentrierendes Gebet praktizieren, (ob man nun auf Rot, Bernstein, Orange, Grün, etc. ist), und die Tiefen dieser Dimensionen ausloten.

## Wenn die Weltreligionen nicht Bewahrungsstätten der frühen Glaubensbilder wären, müsste jeder neu geborene Mensch sie von neuem erfinden.

(Kann jemand, der Meditation bei z.B. Bernstein aufnimmt, so was wie *Erleuchtung* erlangen? Die Antwort scheint Ja und zugleich Nein zu sein).

Gerade jetzt wird die Erfahrung spiritueller Zustände oftmals aus der Öffentlichkeit verbannt und in Versammlungen von evangelikalen Wiedergeborenen Christen und Pfingstgemeinschaften abgedrängt, die meist Erfahrungen subtiler Zustände und veränderter Bewusstseinszustände von durchaus einiger Tiefe bieten bis hin zu Underhills Zustand von Erleuchtung und Gnade. Und doch werden sie in roten und bernsteinfarbenen Entwicklungsstufen festgehalten. Aber nochmals, die gute Nachricht ist, dass eine ganze Reihe von groben zu subtilen zu kausalen zu nondualen Zuständen für Rot und Bernstein und Orange und Grün erreichbar ist ... Und so verfügen die großen Religionen tatsächlich über eine ganze Bandbreite der großen Potenziale der Menschheit, wobei sie große Tiefe, mit großer Spanne verbinden.

Für den fortgeschrittenen spirituell Übenden gibt es die Stufen spiritueller Intelligenz, die sich kontinuierlich weiter entwickeln und weiter erstrecken bis zu Orange, Grün, Türkis, Indigo (und

höher), inklusive all der Techniken, die Menschen in ihrem Wachstum und bei der Transformation durch diese Ebenen helfen können, ebenso wie das Üben meditativer Zustände, die weiterhin als primäres Mittel für kontemplative Praxis auf jeder Stufe fungieren. (Diese zu kombinieren ist eines der Ziele von ITP – der Integralen Transformativen Praxis.)

Hier nun der große Überblick, den ich in diesem Abschnitt vermitteln wollte:

Jeder Mensch wird auf Feld 1 (*der Entwicklung* a.d.Ü.) geboren. Und immer wird es Menschen auf der Stufe Rot geben, und das hat seine Richtigkeit. Und immer wird es Menschen auf der Stufe Bernstein geben, und das ist gut so. Eine erleuchtete Gesellschaft würde jederzeit den Raum dafür lassen, indem sie anerkennt, dass diese Entwicklungsstufen einfach Stadien im Leben sind. Und jemand kann bei jedem dieser Stadien (der Entfaltung des Geistes selbst) anhalten, und ihm gebührt Ehre und Respekt, in welchem Stadium auch immer er ist.

Aber die früheren Stadien – archaisch zu magisch zu mythisch – sind eben Stufen, durch die die Wachstums-Bugwelle der Menschheit in ihrer Kindheit, Jugend und Adoleszenz hindurchging. Da aber allein die Religionen den Speicher für die während dieser Zeiten geschaffenen Mythen darstellen, sind auch allein die Religionen diejenigen Institutionen in der heutigen Welt, die jenen früheren Stufen und Stadien die Legitimität geben, sowohl für Männer als auch für Frauen. Nur Religion gibt den Mythen die Legitimität. Und nur die Religion erreicht 70% der Weltbevölkerung auf diesen Stufen.

All das ist gut und schön. Doch genau *weil* sie das prä-rationale Erbe der Menschheit (und den prä-rationalen Kern der großen Mythen) hütet, genau deshalb kann nur Religion allein ihren Anhängern helfen – bei der Bewegung aus den prä-rationalen, mythisch-verschmolzenen, ethnozentrischen, absolutistischen Versionen ihrer Botschaft heraus, hin zu den rational-perspektivischen, weltzentrischen, postkonventionellen Versionen ihrer *eigenen* Botschaft. **Dieser Sprung von ethnozentrischem Bernstein zu weltzentrischem Orange ist der große Sprung, zu dem allein die Religionen der Menschheit verhelfen können.**

Allein die großen Religionen können das Förderband sein, das die *Legitimität* (sowohl in soziologischem als auch religiösem Sinn) für die orangefarbenen (und höheren) Versionen ihrer eigenen essentiellen Geschichte und Spiritualität bereitstellt. Das ist ein schwieriger Sprung, wie es Terroristen bis hin zu den Krypto-College-Studenten beweisen. Diese Schwierigkeit wird am besten durch Anwendung der Quadranten analysiert:

Im oberen linken Quadranten muss sich ein Individuum psychologisch von ethnozentrischen Glaubenssätzen weiterentwickeln hin zu weltzentrischen Systemen.

Das ist eine schwierige Transformation von einer rollengeprägten Identität zu einer personengeprägten Identität. Doch das erlaubt dem Individuum, einen postkonventionellen, weltzentrischen Standpunkt einzunehmen, und nicht nur eine ethnozentrische „wir-gegen-sie“ Mentalität. Für ein Individuum mit christlichem Glaubenshintergrund erfolgt der Sprung mit der Erkenntnis, dass Christus mein persönlicher Retter sein kann, dass andere jedoch einen unterschiedlichen Weg finden können, der ebenso zur Erlösung führt – dass der Heilige Geist zu Männern und Frauen in unterschiedlicher Weise spricht, in verschiedenen Zungen, in verschiedenen Ländern, aber dennoch vollkommen präsent ist.

Im unteren linken Quadranten muss das Individuum erfahren, dass seine oder ihre Religion einen wahrhaft universalen oder katholischen Jesus unterstützt, und nicht nur eine ethnozentrische Glaubensgemeinschaft. In manchen Fällen ist das ein heiß umkämpftes Terrain, wenn z.B. das 2. Vatikanische Konzil das Tor öffnet, und die beiden letzten Päpste es wieder zu schließen versuchen.

Wie das (im unteren rechten Quadranten) institutionalisiert wird, so wird das Verhalten (oben rechts) mitbestimmt, das für eine glaubende Person in der modernen und postmodernen Welt angemessen ist. Wird es hier ein Förderband geben, auf dem man vom Prärationalen zum Rationalen zum Transrationalen gleiten kann, oder wird Religion weiterhin bloß für das Kindheitsstadium der Menschheit stehen?

Wird Letzteres gewählt, dann werden sich zwar alle anderen Disziplinen im Umkreis (Jus, Medizin, Wissenschaft, Erziehung) in Richtung Erwachsenenverhalten weiterbewegen, die Religion jedoch wird bei dem bleiben, was Kinder (und kindliche Erwachsene) tun – nämlich Dinge in die Luft sprengen. Doch wenn Religion ihre innere Verheißung erfüllt, nämlich die Errungenschaft der Menschheit zu sein, die dem Geist Gehör verschafft, und sich der Geist tatsächlich in seiner eigenen Offenbarung entwickelt, dann kann Religion ein Förderband für die Menschheit werden und sie weitertragen aus den Kindheits-Formen des Geistes hin zu den adoleszenten und schließlich zu den reifen Ausprägungen des Geistes ... und darüber hinaus in das große Morgen des kontinuierlich sich entfaltenden Geistes.

wu/mf/IS 1-2007

Fortsetzung: Anhang  
in *integrale perspektiven* (Erscheinungsdatum: Mai/Juni 2007)

# Buchrezension



## **Was kommt**

Kreativ leben in post-spirituelle Zeit  
Steven Harrison  
ISBN 3-90575203-4  
Edition Spuren 2006

## Was kommt **Kreativ leben in post-spirituelle Zeit**

„Ein weiteres Buch über Spiritualität, eines von vielen“, denkt man sich. Weit gefehlt! Dieses kleine Buch hat es in sich.

Dass unsere Vorstellungen, Konzepte und Konditionierungen Stützen sind, mit denen wir die Illusion einer kontinuierlichen und abgetrennten Identität aufrecht erhalten, behaupten die meisten spirituellen Schulen und Traditionen und ebenso fast alle der unzähligen Bücher über Spiritualität. Steven Harrison, der Autor von **Was kommt**, geht darüber hinaus.

Provokant und mit trockenem Humor entlarvt er selbst unser Streben nach Erleuchtung – und damit jeglichen Versuch, sich selbst zu verbessern, einem Guru oder Lehrer zu folgen, spirituell auf dem Weg zu sein – als weitere Konzepte und somit als

## **Transformation ist der Kontakt des Unbegrenzten mit der Materie**

*Steven Harrison*

weitere, wenn auch subtilere Versuche, unserer Angst vor dem Tod, vor Nicht-Existenz zu entrinnen. Harrison nennt seinen Ansatz – der nicht trennt zwischen dem Bewusstseinszustand und der Haltung, aus der heraus wir ganz konkret unseren Alltag leben – „post-spirituell“.

Auch das Verweilen im gegenwärtigen Moment betrachtet Harrison als Illusion. Er beruft sich dabei auf Ergebnisse aus der Hirnforschung die zeigen, dass das, was wir in einem gegebenen Moment bewusst wahrzunehmen meinen, in Wirklichkeit bereits vorüber ist. Es gibt immer nur das, „was als Nächstes kommt“. Und das, was als Nächstes kommt, ist völlig ungewiss

und birgt eine unendliche Zahl an potenziellen Möglichkeiten. Es vorhersagen zu können, ist eine weitere Illusion, der wir erliegen, aufgrund der Realität, die wir uns konstruiert haben. Harrison verwendet in diesem Zusammenhang den (arg strapazierten) Begriff „Quanten“-Potenzial.

Er unterscheidet zwischen „Realität“, so wie jedes Individuum sie auf der Basis seiner Vorstellungen konstruiert – und die eine Illusion ist – und der „Wirklichkeit“, die umfassend und zeitlos ist, und unseren gedanklichen Konstrukten niemals zugänglich sein wird. Die Wirklichkeit, das Leben selbst, ist ein energetisches Potenzial, das sich unserer Kontrolle entzieht und von unserem Zutun und unseren Wünschen gänzlich unabhängig ist. Es gibt nichts, was wir tun können, an uns selbst verbessern können, um uns der Wirklichkeit anzunähern. Uns bleibt nur die Hingabe an das, was kommt – die bedingungslose Akzeptanz dessen, was immer auch geschieht, ob wir es schön finden oder schrecklich.

Was Harrison so radikal fordert, bezieht sich nicht nur auf das spirituelle Leben: Er wendet es vielmehr direkt auf das Zusammenleben im Alltag an. Was er vorsieht ist revolutionär: Wenn z. B. Familie, Ehe oder Bildung nicht durch bestimmte kulturell geprägte Vorstellungen von Moral bzw. richtig oder falsch eingengt würden, dann eröffnete sich uns eine Fülle von möglichen Formen des Zusammenlebens bzw. gemeinsamen Lernens und damit ein unerschöpfliches Potenzial an Freiheit und Kreativität.

Das neueste Werk von Steven Harrison ist nichts für Leute, die sich gemütlich bei einer Tasse Tee, Räucherstäbchen und in einer netten Gruppe Gleichgesinnter spirituell auf den Weg machen wollen. **Was kommt** handelt von Transformation, ohne Wenn und Aber. Harrison weist uns gnadenlos auf unsere lieb gewonnenen illusionären Sackgassen hin und verweigert auch sonst die Bequemlichkeit und den Trost jeglicher translationaler Verschnaufpausen. „Dass Transformation bedeutet, alles zu verlieren, ist eine derart immense Untertreibung, dass es bedeutungslos wird, so etwas überhaupt zu sagen. Man muss alles verlieren und man muss denjenigen verlieren, der alles verloren hat.“

*Editha Salisburly*

## Regionale Kontakte:

Treffen nach Absprache möglich, Kontakte sind erwünscht

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| <b>Dresden:</b> Joe Schraube         | <b>E-Mail:</b> <a href="mailto:J.schraube@gmx.de">J.schraube@gmx.de</a>                       |
| <b>Nürnberg:</b> Ulrike Sievers      | <b>E-Mail:</b> <a href="mailto:Ulrike.Sievers@t-online.de">Ulrike.Sievers@t-online.de</a>     |
| <b>Böckum:</b> Carsten Börger        | <b>E-Mail:</b> <a href="mailto:carstenboerger@arcor.de">carstenboerger@arcor.de</a>           |
| <b>Graz:</b> Hannes Piber            | <b>E-Mail:</b> <a href="mailto:Hannes.Piber@trigon.at">Hannes.Piber@trigon.at</a>             |
| <b>Linz:</b> Klaus König             | <b>E-Mail:</b> <a href="mailto:office@klaus-koenig.com">office@klaus-koenig.com</a>           |
| <b>Vorarlberg:</b> Harald Nagelseder | <b>E-Mail:</b> <a href="mailto:harald.nagelseder@aon.at">harald.nagelseder@aon.at</a>         |
| <b>Karlsruhe:</b> Eberhard Blauth    | <b>E-Mail:</b> <a href="mailto:Eberhard.Blauth@web.de">Eberhard.Blauth@web.de</a>             |
| <b>Hamburg:</b> Burghard Lippke      | <b>E-Mail:</b> <a href="mailto:BLippke@SuccessUtilities.com">BLippke@SuccessUtilities.com</a> |
| <b>Bremen:</b> Max Peschek           | <b>E-Mail:</b> <a href="mailto:peschek.max@t-online.de">peschek.max@t-online.de</a>           |
| Dennis Wittrock                      | <b>E-Mail:</b> <a href="mailto:dennis.wittrock@yahoo.de">dennis.wittrock@yahoo.de</a>         |

## Basel/Freiburg

...feierte im Februar ihren 6. Jahrestag!

Ablauf der Treffen: Meditationen, Vorstellungsrunde, vertiefte Auseinandersetzung mit einem Themenbereich der integralen Theorie und Praxis, verknüpft mit spielerischen Formen, Körperübungen, Kommunikation, Perspektivenwechsels etc. Info-Börse, ausführlichem persönlichen Austausch in der Mittagspause (gemeinsames Buffet/Mittagessen, Spaziergang, meist 1,5 Stunden)

**Ort:** Die Treffen finden entweder im Raum Freiburg oder im Familienzentrum Schopfheim (S-Bahn ab Basel) statt.

Nächster Termin: **Sonntag 6. Mai**

**LESEKREIS** an einem Abend im Monat zwischen den Regiogruppentreffen, Termine auf Anfrage. Bei Interesse oder Infobedarf: [ulrikevogel@t-online.de](mailto:ulrikevogel@t-online.de) (07622-6849520)

## Böblingen/Stuttgart

am Sonntag den **11. März 2007** in Böblingen, Marktgässle 2 ab 10 Uhr  
**Kontakt:** Stephanie Orth-Kern **E-Mail:** [s.orth-kern@z.zgs.de](mailto:s.orth-kern@z.zgs.de)

## Berliner Integral Salon

Jeden 3. Montag im Monat um 19 h bei [Frank@Spade.de](mailto:Frank@Spade.de) in der Großbeerenstr. 54 links Aufgang 3, 1. Etage in Berlin-Kreuzberg,

- 19.3. Frank Spade: Spiral Dynamics integral
- 16.4. Tobias Doepp: integrales Engagement
- 21.5. open space
- 18.6. Christa Raatz: Die Ich Bin Kraft mit Übungen
- 16.7. Christa Raatz: Beruf und Berufung

Sie können sich hier anmelden, um monatlich Infos zu bekommen:  
<http://integrales.websummit.de/dadamaail/mail.cgi/list/ISK>

### LESEKREIS und ILP:

wir treffen uns mittwochs um 20 Uhr jeweils zum Lesen und zur ILP. Genaue Infos zu Ort und Zeit bei Burkhard:  
**E-Mail:** [B.Langemann@gmx.de](mailto:B.Langemann@gmx.de) (0177 786 24 21)  
Regelmäßig informiert durch Anmeldung bei:  
<http://integrales.websummit.de/dadamaail/mail.cgi/u/lesekreis/>

## Regionalgruppe Karlsruhe

Treffen jeden letzten Freitag im Monat um 19:00 Uhr bei Elke und Max Herrmann, Am Pfingztal 28, Karlsruhe-Durlach

**Kontakt:** Eberhard Blauth, **E-Mail:** [Eberhard.Blauth@web.de](mailto:Eberhard.Blauth@web.de)

## Der Integrale Salon Leipzig

trifft sich immer am letzten Freitag des Monats um 19:00 Uhr.  
nächste Termine: **23.3., 27.4.**

Interessenten melden sich bei: Wulf Mirko Weinreich  
**E-Mail:** [ISL@integrale-psychotherapie.de](mailto:ISL@integrale-psychotherapie.de)  
<http://www.integrale-psychotherapie.de>

- 1 - 3 Termine des Integralen Forums e.V. mit seinen Regional-, Fach- und Projektgruppen
- 4 Seminare/Vorträge/Workshops zu integralen Themen von befreundeten Personen oder Organisationen

## Integrale Regiogruppe Weilheim/Oberbayern

Weitere Treffs alle 4-5 Wochen; genaue Termine auf Anfrage:  
Peter Erlenwein, 08807/ 924816 bzw. 0881/69335

## Integraler Salon München – ISAM

18. März 2007 - Effektivität und Ethik

**6. Wo finden sich integrale Ansätze in der Wirtschaft, Kultur, Medizin, Politik, im Sozialwesen?** Was zeichnet sie aus?  
Systemische Ansätze, authentischer Führungsstil, Visionsbildung. Was verstehen wir unter methodologischem Pluralismus, dem IOS, Boomeritis, first, second, third tier?

22. April 2007 - Enthusiasmus und Engagement

**7. Welche Impulse setzt eine integrale Spiritualität? Welche Erleuchtung für wen, wann, unter welchen Umständen?** Was bietet das Wilber-Combs-Gitter als Weg der Fülle und Weg der Freiheit? Was heißt eigentlich Struktur – Ebene und was Zustands – Ebene, Prä – Trans Verwechslung, Bardo, Mystik, Postmetaphysik.

**Info:** Susanne Manz **E-Mail:** [susanne.manz@kunst-heilen.de](mailto:susanne.manz@kunst-heilen.de)

## Integraler Salon WIEN

Vierteljährlich – nächster Termin: Samstag, 5. Mai 2007 13.00 - 18.00 Uhr  
**Ort:** 1140 Wien, Missindorfstraße 10 2. Stock (Lift) Teleworkraum

**Module:** (variabel) Fachvortrag, Diskussionsrunde, geführte Meditation, 3-Körper Übungen, Schattenarbeit, Kapitel aus Integrale Spiritualität. Pausengespräche bei Kaffee und Tee und Gebäck.

**Anmeldung:** Monika Frühwirth [monika.fruehwirth@integralesforum.org](mailto:monika.fruehwirth@integralesforum.org)

## ILP Integrale Lebenspraxis light WIEN

Gesprächsrunde zur Supervision eines bewussten Seins unter der Verwendung von Ken Wilbers Landkarten

**Termine:** zweiter Montag im Monat 19:00 - 22:00 Uhr

**Ort:** 1140 Wien, Missindorfstraße 10 2. Stock, Teleworkraum  
nächste Termine: **12.3. 9.4. 7.5. Anmeldung:** Walter Urbanek  
**E-Mail:** [walter.urbanek@sargfabrik.at](mailto:walter.urbanek@sargfabrik.at)

## Forum Integrales Wirtschaften WIEN

Termine: **erster Dienstag im Monat** 19.00 - 22.00 Uhr

nächster Termin: **6. März**

Monika Frühwirth: „Mit ILP zu einer integralen Karriere-Praxis“  
Koordination und nähere Infos: Günter Enzi **E-Mail:** [enzi@unikat.at](mailto:enzi@unikat.at)

## Integraler Salon in Graz

Mittwoch, 28. März 2007 um 19.00 Uhr

Mittwoch, 27. Juni 2007 um 19.00 Uhr

**Ort:** Institut für Erziehungswissenschaften, Seminarraum, Merangasse 70/II.Stock, 8010 Graz

## Fachgruppen

Workshop der Fachgruppe:

## Integrale Bildung und Entwicklung

Die Fachgruppe koordiniert ein wachsendes Netzwerk integral orientierter Forscher und Praktiker aus dem Bildungsbereich. Ihre Workshops emergieren schrittweise aus einem Fundus vorbereiteter und spontaner Beiträge und Methoden unterschiedlichster und komplementärer Natur. Sie stellen ein Experimentierfeld dar für die Entwicklung und Reflexion integraler Lernprozesse und der dafür erforderlichen Beziehungen, Strukturen, Haltungen, Kenntnisse und Fähigkeiten. Die Gruppe ist offen für weitere Interessierte. Wann? 02.-04.11.2007 Wo? Nähe Regensburg

**Weitere Informationen und Anmeldung:**

Markus Molz **E-Mail:** [presence@gmx.org](mailto:presence@gmx.org)

# Termine und Events

weitere Fachgruppentermine:

## FG Forum Integrales Business – fib

**Nächstes Treffen:** 21. April in Köln  
Beginn 10:00 Uhr, Ende gegen 18:00 Uhr  
Weitere Termine 2007: 16. Juni, 25. August, 13. Oktober, 8. Dezember

Das FIB ermöglicht einen Austausch über die praktische Umsetzung integraler Ansätze und leistet so einen Beitrag zu bewussterem Wirtschaften. Durch die Besprechung aktueller praktischer Themen wird eine gemeinsame Weiterentwicklung im Sinne einer Co-Evolution angestrebt. Im Vordergrund stehen eigene konkrete Fallbeispiele aus dem Arbeitsleben der Teilnehmenden. Bei Bedarf werden Referate zur Einführung oder Vertiefung bestimmter Themen gehalten.

**Internet:** [www.integralesforum.org](http://www.integralesforum.org)

**Info:** Dr. Thomas Altmann (0221 2408314)

**E-Mail:** [altmann@web.de](mailto:altmann@web.de)

Editha Salisbury (030 69041362)

**E-Mail:** [e.salisbury@web.de](mailto:e.salisbury@web.de)

## FG Integrale Politik

Unser nächster Workshop findet am 16.-18. März in den Räumen der EIA bei Hilde Weckmann, Kommandantenstr. 20, Berlin statt.

**Unser Schwerpunktthema:**

*Das bedingungslose Grundeinkommen*  
nach Götz Werner, integral beleuchtet.

**Info:** Sabine Mählmann

**E-Mail:** [sabinemaehlmann@yahoo.de](mailto:sabinemaehlmann@yahoo.de)

**Mailingliste:** <http://de.groups.yahoo.com/group/integralepolitik/>

iMove

3

## iMove

- "Job- und Sinnsuche" Seminar mit Ricarda Wildförster **28. - 30. März** im Benediktushof in Holzkirchen.
- „Visionen leben – junge Menschen zwischen Spiritualität und Alltag“: das erste Treffen von und für junge spirituelle Erwachsene im Benediktushof Würzburg (u.a.) mit Pater Willigis Jäger (Zen-Meister und Benediktiner) **16. - 18. April**.  
**Anmeldung:** [visionen-leben@gmx.net](mailto:visionen-leben@gmx.net)
- Das nächste **iMove Treffen** findet statt vom **27.-29. April** in Uslar.
- BigMind & Heart – Dance-Theater **Ende April** in Göttingen (als Probe für den IF Kongress im November)
- Treffen in Vorbereitung: III. „iTransForm“ (längeres Praxis-Treffen) in der Schweiz voraussichtlich **Mitte/Ende August**

für kommende Details siehe iMove Seite unter [www.integralesforum.org](http://www.integralesforum.org)

**Info und Anmeldung bei den Koordinatoren:**

Susanne Willkommen: [swilly@gmx.de](mailto:swilly@gmx.de)

Alistair Langer: [Alistair.Langer@gmx.net](mailto:Alistair.Langer@gmx.net)

Blog: [www.imove.blogspot.com](http://www.imove.blogspot.com)

**Mailingliste:** [de.groups.yahoo.com/group/integral-move](http://de.groups.yahoo.com/group/integral-move)

## Veranstaltungen

4

### INTEGRALE INITIATIVE FRANKFURT IIF e.V.

Alle aktuellen Termine und Programme finden Sie auf unserer Website: [www.iif-frankfurt.de](http://www.iif-frankfurt.de)

**Unsere Veranstaltungskategorien:**

**A):** Veranstaltungen, die von der IIF eigenverantwortlich organisiert und durchgeführt werden

**B):** Veranstaltungen, bei denen die IIF Mitveranstalter ist

**C):** Veranstaltungen von Freunden und Partnern der IIF

MÄRZ:

Seminar (A) | So 04.03. | Rosenheim

**Systemische Aufstellungen – Integral**

mit Barbara Schmid und Michael Habecker

Veranstaltung (B) | Mi 07.03. | 19.30 Uhr | IIF

Integraler Salon - **Die Kraft des Dialogs**

Thema: Beteiligung u. Verantwortung in Bildung u. Erziehung.

Gäste: Dirk Randoll, Software-Stiftung, Jost Schieren, Alanus-Universität, Bonn, Sonja Student, IIF

in Kooperation mit Info3 und der Amselhof-Akademie

Seminar (A) | Sa.-So. 10.-11.03. | IIF

**Integrale Psychotherapie und Entwicklung des Bewusstseins**

mit Wulf-Mirko Weinreich

Seminar (A) | Sa.-So. 16.-17.03. | Bad Homburg

**Ken Wilber Einführungsseminar mit Rolf Lutterbeck**

Aufstellungstag | Mo. 18.03. | Bad Homburg

als Ergänzung zum Einführungsseminar

Veranstaltung (C) | Mi. 21.03. | 20.00 Uhr | EnlightenNext Frankfurt

**What Is Enlightenment? diskutiert:** Das Erwachen zu totaler Revolution mit Dr. Thomas Steininger und Renata Keller

Seminar (A) | Fr.-So. 30.-01.04. | IIF

**Schattenarbeit und Kreativität** mit Michael Habecker und Barbara Schmid

APRIL:

Seminar (A) | Sa. 14.04. | IIF

**Integrale Lebenspraxis** mit Michael Habecker

Veranstaltung & Seminar (C) | Sa. 21.-22.04. | EnlightenNext

**Andrew Cohen** spricht über Evolutionary Enlightenment

Veranstaltung (C) | Do. 26.04. | 20.00 Uhr | Info3 Amselhof

Niederurseler Begegnungen, Buchthema „Glückseligkeit“ mit C. Quarch

Seminar (A) | Fr.-So. 27.-29.04. | IIF

**TransPractice** mit Dirk Püschel, Ricarda Wildförster, Kerstin Barth

MAI:

Seminar (A) | Fr.-Sa. 04.-05. | IIF

**Integrale Coaching** mit Rolf Lutterbeck

Veranstaltung (A) | Mi 09.05. | 19.30 Uhr | IIF

**Integraler Salon** Informations- und Austauschabend

AUGUST:

Akademie (A) | Sa.-Sa. 11.-18. | 19.30 Uhr | IIF

**SommerAkademie auf Schloss Röthelstein**

ILP - ein umfassender Ansatz für das menschliche Wachstum

mit Michael Habecker

Frühbucherrabatt bis 6. April: EUR 70,00

### Institut für integrale Entwicklung (IiE)

Tel.: 08807/924816 oder 0881/69335

[www.institut-fuer-integrale-entwicklung.de](http://www.institut-fuer-integrale-entwicklung.de)

*Integrale Spiritualität:* 22.-24.6.07 Bad Tölz, Villa Vivendi

**Anmeldung:** P. Erlenwein Tel.08807/924816 [erlenwein@yahoo.de](mailto:erlenwein@yahoo.de)

*Präsenz und Tiefenzeit* – Eine integrale und kulturübergreifende Orientierungspraxis im Alltag und Berufsleben, in Gemeinschaften und Organisationen

**Termin:** 14.-16.09.2007

**Ort:** Seminarzentrum Sulzberg [www.seminarzentrum-sulzberg.at](http://www.seminarzentrum-sulzberg.at)

**Kosten:** EUR 195,- plus Ü/V

**Seminarveranstalter:** Dr. Peter Erlenwein und Dipl. Kfm. Gerd Klostermann

**Info:** [erlenwein@yahoo.de](mailto:erlenwein@yahoo.de)

### POEM

**Theorie, Dichtung und Meditation als integraler Brückenschlag zwischen Kulturbetrieb und spiritueller Szene**

**Termin:** 10.11.2007 / 10-18.00

**Ort:** München

**Kosten:** EUR 90,-

**Veranstaltet von:**

Gerd Klostermann, Astrid Kolb, Karin Petersen und einem Gastreferenten

**Info:** [Gerd.Klostermann@t-online.de](mailto:Gerd.Klostermann@t-online.de) (0172 8218323)

### ISBerlin

**Seminarreihe zur integralen Theorie und Praxis**

von Ken Wilber

**Termine:**

AQAL I: 31.8. bis 2.9.2007

AQAL II: 5.10. bis 7.10.2007

Integrale Lebens Praxis: 2.11. bis 4.11.2007

Integrale Spiritualität: 30.11. bis 2.12.2007

**Kosten, Voranmeldungen und Details bitte bei:**

ISBerlin

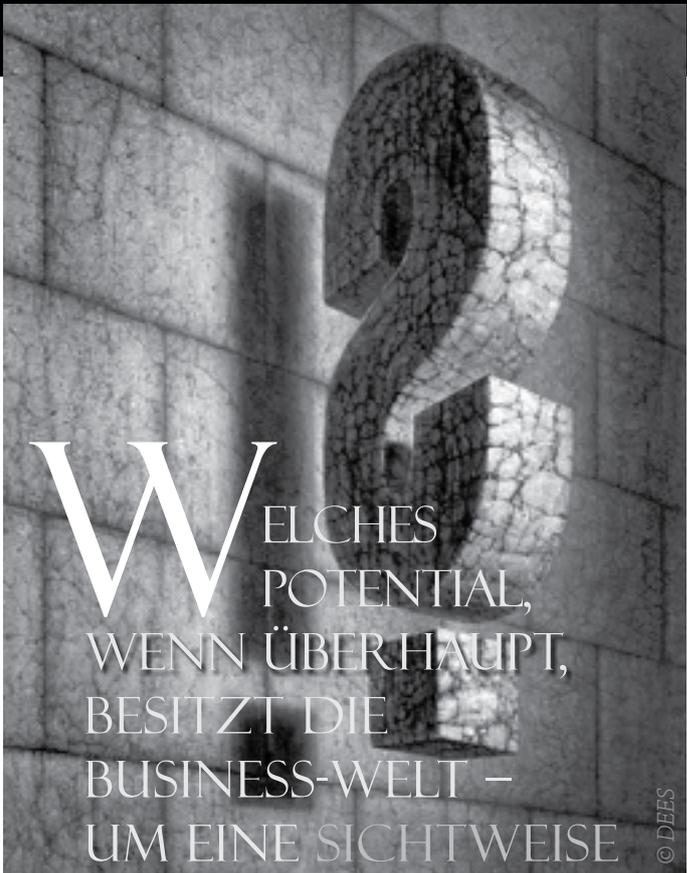
Windscheidstr. 12

10627 Berlin

(030 32701959)

**E-Mail:** [info@isberlin.de](mailto:info@isberlin.de)

[www.isberlin.de](http://www.isberlin.de)



WELCHES  
POTENTIAL,  
WENN ÜBERHAUPT,  
BESITZT DIE  
BUSINESS-WELT –  
UM EINE SICHTWEISE  
DES MENSCHEN ZU  
UNTERSTÜTZEN,  
DIE GEIST, SEELE  
UND KÖRPER AUF  
DER INDIVIDUELLEN,  
INSTITUTIONELLEN  
UND  
GESELLSCHAFTLICHEN  
EBENE INTEGRIERT?  
ES IST BEREITS EIN  
KLEINER SCHRITT  
VORWÄRTS, WENN  
MAN SOLCHE  
FRAGEN IN EINEM  
BUSINESS-KONTEXT  
ÜBERHAUPT  
STELLEN KANN.

© DEES

*Ken Wilber, Einfach Das: Mittwoch, 23. Juli*

# IMPRESSUM

Herausgeber: Integrales Forum e.V.

## Chefredaktion

Monika Frühwirth, Wien

## Gesamtleitung dieser Ausgabe:

Editha Salisbury, Berlin  
Dennis Wittrock, Bremen

## Gestaltung, Satz und Layout:

Uwe Schramm, Berlin

## Texte IF e.V.:

Dirk Püschel, Göttingen  
Ricarda Wildförster, Göttingen

## Übersetzungen:

Monika Frühwirth, Wien  
Walter Urbanek, Wien  
Uli Vogel, Freiburg  
Rainer Weber, München  
Dennis Wittrock, Bremen

## Lektorat:

Monika Frühwirth, Wien  
Editha Salisbury, Berlin  
Ingrid Stähle, Hamburg  
Dennis Wittrock, Bremen

## Für den Inhalt verantwortlich:

redaktion@integralesforum.org

## Leserbriefe, Anregungen, Wünsche an:

redaktion@integralesforum.org

## Druck, Vertrieb:

Sandila GmbH, Herrischried  
Special Interest  
D&M PressevertriebsgmbH, Dietzenbach

## Geschäftsstelle:

Frank Spade  
Postfach 610327  
10925 Berlin  
+49 30 78097458  
gf@integralesforum.org  
www.integralesforum.org

## Kontoverbindung:

**INTEGRALES FORUM e.V.**  
Kto.Nr.4018715600  
GLS Gemeinschaftsbank eG  
Bankleitzahl: 43060967  
IBAN: DE90430609674018715600  
BIC: GENODEM1GLS

Spenden und Mitgliedsbeiträge sind steuerabzugsfähig.

## Quellenhinweise:

Titel- und weitere Grafiken: Uwe Schramm;  
Bild auf Seite U2 und Seite 39: DEES; Fotos auf den Inhaltsseiten von MitarbeiterInnen des Vorstands, der Redaktion und Mitgliedern des Integralen Forums.

# SERVICE

## Bezugsmöglichkeiten:

Bestellungen: In der Geschäftsstelle  
E-Mail: gf@integralesforum.org  
oder unter <http://www.integralesforum.org>

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

Sonstiges Abo: 20 Euro pro Jahr  
(vier Ausgaben) Einzelheftpreis: 6,- EUR  
E-Mail: gf@integralesforum.org

## ANZEIGEN / INSERATE:

Kontakt: Frank Spade  
anzeigen@integralesforum.org

### PREISLISTE: integrale perspektiven

| Umschlagseiten (Farbe)   |           |
|--------------------------|-----------|
| Rückseite (4C)           | 200,- EUR |
| Innenseite hinten (4C)   | 150,- EUR |
| Innenteil (schwarz-weiß) |           |
| Ganze Seite (sw)         | 100,- EUR |
| Halbe Seite (sw)         | 60,- EUR  |
| Viertel Seite (sw)       | 40,- EUR  |

### Größen:

|   |
|---|
| Ganze Seite: 185 x 266 mm   |
| Rückseite/letzte Innenseite: 210 x 297 mm<br>zzgl. 3 mm Anschnitt |
| Halbe Seite hoch: 88 x 266 mm                                     |
| Halbe Seite quer: 185 x 130 mm                                    |
| Viertel Seite: 88 x 130 mm  |

Werbung auf unseren Webseiten:  
[www.integralesforum.org](http://www.integralesforum.org)

### PREISLISTE: online

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

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

# VORSCHAU



Wollen Sie als **Sponsor** zu den *integralen* perspektiven beitragen?

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

Für die weiteren Ausgaben 2007 sind folgende Schwerpunkte geplant:

IP 06  
(Mai 2007):

**Integrale Spiritualität  
und Psychotherapie**

IP 07  
(Juli/August 2007):

**Integrales Sein: Jugend - Altern - Tod**

IP 08:  
(Oktober/November 2007):

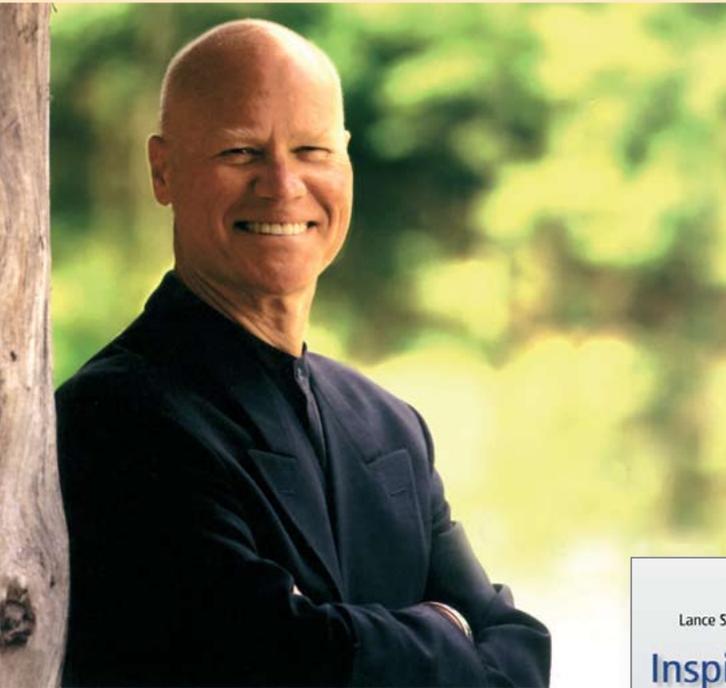
**Integrale Politik**

In unserem Online-Forum unter [www.integralesforum.org](http://www.integralesforum.org) können unter IP-Leserbriefe, jetzige und zukünftige Themen diskutiert werden.

# Lance Secretan – 2007 wieder in Deutschland

Sind Sie dabei?

inspire!



22. Mai 07 Abendvortrag  
beim Frankfurter Ring

23./24. Mai 07 Seminar  
bei der Akademie Heiligenfeld  
in Bad Kissingen.

29. Mai bis 2. Juni 07  
Seminar auf Schloß Schönberg  
in Bensheim/Hessen

unter Mitwirkung von  
Barbara und Michael Fromm

Nähere Informationen und Anmelde-  
möglichkeit: [www.secretan.de](http://www.secretan.de)  
oder unter: [info@frommundfromm.de](mailto:info@frommundfromm.de)  
Tel.: 0202-69819950



Paul J. Kohtes /  
Nadja Rosmann  
**Hören Sie auf zu rennen**  
152 Seiten, Hardcover  
ISBN 3-89901-096-5  
€ (D) 17,50 / sFr 31,10  
€ (A) 18,00



Barbara Fromm /  
Michael Fromm  
**Führen aus der Mitte**  
272 Seiten, Hardcover  
ISBN 3-933496-98-5  
€ (D) 19,80 / sFr 34,80  
€ (A) 20,40  
[www.frommundfromm.de](http://www.frommundfromm.de)



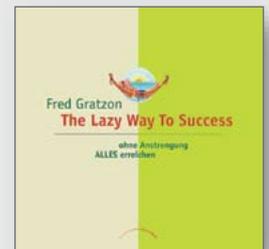
Lance Secretan  
**Inspirieren statt motivieren!**  
304 Seiten, Hardcover  
ISBN 3-89901-072-8  
€ (D) 25,00 / sFr 43,80  
€ (A) 25,70  
[www.secretan.com](http://www.secretan.com)



Hans Wielens, Hrsg.  
**Führen mit Herz und Verstand**  
384 Seiten, Hardcover  
ISBN 3-89901-071-X  
€ (D) 24,80 / sFr 43,50  
€ (A) 25,50  
[www.authentisch-fuehren.de](http://www.authentisch-fuehren.de)



Hans Wielens / Paul J. Kohtes  
**Raus aus der Führungskrise**  
400 Seiten, engl. Broschur  
ISBN 3-89901-092-2  
€ (D) 29,80 / sFr 52,10  
€ (A) 30,70  
[www.authentisch-fuehren.de](http://www.authentisch-fuehren.de)



Fred Gratzon  
**The Lazy Way to Success**  
220 Seiten, engl. Broschur  
ISBN 3-933496-81-0  
€ (D) 20,00 / sFr 35,10  
€ (A) 20,60  
[www.lazyway.de](http://www.lazyway.de)



Paul J. Kohtes  
**Dein Job ist es frei zu sein**  
200 Seiten, Hardcover  
ISBN 3-89901-043-4  
€ (D) 17,50 / sFr 31,10  
€ (A) 18,00

Ausführliche Informationen finden Sie im inspire!-Gesamtprogramm, das Sie über den Verlag oder Buchhandel anfordern können oder unter [www.inspire-news.de](http://www.inspire-news.de)



## Du teilst etwas mit, aber Dein Gesprächspartner will es nicht wissen

Du wunderst Dich,  
in welchen Welten  
andere leben und wie sie  
sprechen?

?

Du leidest  
in Besprechungen,  
weil alle viel reden,  
aber wenig dabei  
herauskommt?

*Und manchmal triffst Du Leute  
und hast Freunde, mit denen alles ganz  
einfach ist, wo kaum noch Worte notwendig  
sind, weil Ihr euch sowieso versteht...*

**Lerne zu erkennen, welche Kommunikationsstile, Entwicklungsebenen und  
Persönlichkeitsstrukturen hier am Werk sind.**

## Lerne *Dich selbst* kennen, wie *Du* kommunizierst

**Lerne, je nach Anlass, Situation und Gegenüber so zu kommunizieren,  
dass Dein Anliegen in die Welt kommt.**

### Orte:

Hilde Weckmann und die **European Integral Academy** (EIA) laden ein zu einem Workshop mit Ricarda Wildförster und Dirk Püschel. Alle drei sind gleichzeitig in eigenen Unternehmen tätig, ehrenamtlich im integralen Forum engagiert, integral bewandert und spirituell erfahren. Ricarda Wildförster ist eine der ersten deutschsprachigen Kommunikationstrainerinnen im Business-Bereich mit integrealem Hintergrund.

Keine integralen Vorkenntnisse erforderlich. Alles wird geübt und zusätzlich auf der integralen Landkarte erklärt.

### Göttingen: **Freitag 04.05.2007**

18.<sup>00</sup> Uhr bis Sonntag 06.05.2007 16.<sup>00</sup> Uhr  
in den Seminarräumen der  
Akustik Technologie Göttingen, Bunsenstr. 9c  
[www.akutech.de](http://www.akutech.de) für Wegbeschreibung und  
Übernachtungsempfehlungen

### Berlin: Freitag **19.10.2007**

18.<sup>00</sup> Uhr bis Sonntag 21.10.2007 16.<sup>00</sup> Uhr  
in den Seminarräumen der EIA.

### Anmeldung:

Ricarda Wildförster  
E-Mail: [info@wildfoerster-beratung.de](mailto:info@wildfoerster-beratung.de)  
Wildförster Organisationsberatung  
Bunsenstr. 9c, 37073 Göttingen  
Tel: 0551-5485889

### Preise:

150 Euro, für IF Fördermitglieder  
100 Euro, für Aktive  
im IF (E-Gremium, Redaktion usw.)  
80 Euro, für iMove/Studierende/  
Arbeitslose 50 Euro.

Zwei geförderte Helferplätze  
ohne Kostenbeitrag  
(für Vor- und Nachbereitung  
sowie Unterstützung im Ablauf,  
kommunikationstechnisches  
Know How und Umgang mit  
Fotos von Vorteil)

(Preise zuzüglich MwSt  
und Verpflegung: günstige  
Verpflegung wird vor Ort  
angeboten)