

Die Visualisierung des sozialen Holons: „Unternehmen“

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

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

Abbildung 1: Die vier Quadranten Individueller Holons

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

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

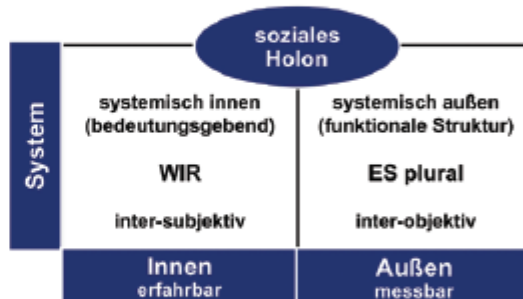


Abbildung 2: Die zwei Quadranten sozialer Holons

Falsche „Bilder“ suggerieren falsche Botschaften

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



Abbildung 3: Einige Aspekte des sozialen Holons Unternehmen

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

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

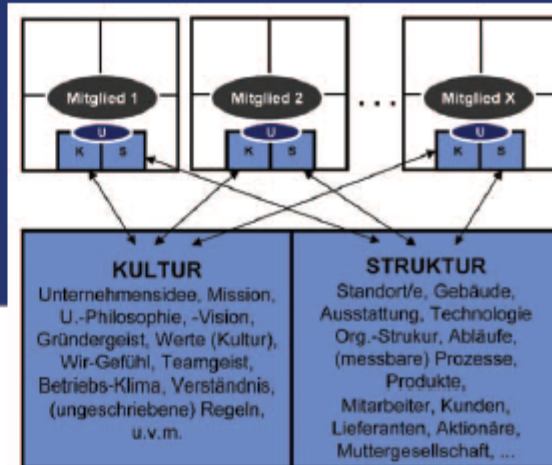
2 Aus dem Kurs „Essential Integral“.

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



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

Abbildung 6: Soziales Holon mit seinen Mitgliedern



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

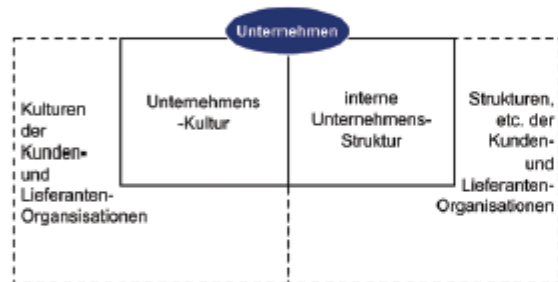


Abbildung 4: Mögliche Darstellung des Unternehmensumfelds

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

Darstellung eines Unternehmens mit seinen Mitgliedern

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

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

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

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

Zum Schluss: Eine nützliche Vereinfachung

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

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

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

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

Auf dem Weg zu einem integrale(re)n Business



Rolf Lutterbeck, Michael Habecker

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

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

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

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

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

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

Eine sehr nützliche „Landkarte“ dabei ist AQAL als eine explizite und nachprüfbar sichtbare Sicht auf Wirklichkeit.

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

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

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

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

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

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

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

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

Integrales Business erlaubt die Integration bestehender Methoden in einer umfassenden Landkarte

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Der Komplexität im Business integral begegnen können



Der Integrale Business-Practitioner – Eine Ausbildung der DIA

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

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

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

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

habe. Für welche Zielgruppen ist der IBP interessant?

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

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

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

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

Nadja: Ich hak´ noch mal orange nach.

Was genau bekommt man für sein Geld?

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

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

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



Rolf Lutterbeck

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

Nadja: (lacht) Daspricht der „orange“ Anteil.
Rolf: Genau. Das gute „Orange“ ist ja ressourcenschonend, effektiv und effizient.

Nadja: Das ist aber nicht die einzige Änderung?

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

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

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

Nadja: Und was ist mit den Zuständen?

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

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

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

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

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

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

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

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

Stimmen von Absolventen des Integral Business Practitioner

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

Anke Lessmann, Senior Consultant Gallup Deutschland

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

Frank Kammerer, Geschäftsführer L-Konzept Leipzig

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

Dr. Roland Metzger, RM Beteiligungsverwaltung GmbH