



**Fachbereich**  
**Erziehungswissenschaften**  
**Handlungsfeld: Organisations- und Personalentwicklung**

**Der integrale Ansatz nach  
Ken Wilber und seine Umsetzung  
im Bereich Organisations- und  
Personalentwicklung**

**Diplomarbeit**

**Margit Geilenbrügge: Matrikel-Nr.: 0047075**  
**Diplomstudiengang: Erziehungswissenschaften**

**Erstgutachter: Prof. Dr. H.-G. Rolff**  
**Zweitgutachter: PD Dr. K.-O. Bauer**

**Dortmund, Februar 2004**

## Inhalt

Einleitung und Kapitelübersicht.....	1
Person und Werk Ken Wilbers.....	3
<b>Teil A: Einführung in das Denken Ken Wilbers.....</b>	<b>8</b>
<b>1 Die Struktur des integralen Ansatzes .....</b>	<b>8</b>
<b>2 Wilbers Wissenschaftsverständnis.....</b>	<b>11</b>
2.1 Drei Arten wissenschaftlichen Wissens.....	12
2.2 Integration von Wissenschaft, Moral und Kunst.....	15
2.3 Die Integration der Mystik.....	20
<b>Teil B: Theoretische Grundlagen des integralen Ansatzes .....</b>	<b>22</b>
<b>3 Das Spektrum des Bewußtseins.....</b>	<b>22</b>
3.1 Zum Begriff "Bewußtsein" ("cognition") .....	22
3.2 Die Entwicklungsebenen .....	23
3.3 Die Entwicklungslinien und das Selbst.....	25
3.4 Bewußtseinsentwicklung .....	27
3.4.1 Die kindliche Entwicklung.....	28
3.4.2 Die "personale" Erwachsenenentwicklung.....	32
3.4.3 Die "transpersonale" Erwachsenenentwicklung.....	35
3.5 Pathologien .....	37
<b>4 Das Holon-Konzept.....</b>	<b>42</b>
4.1 Holon - das verbindenden Muster der Evolution .....	43
4.1.1 Die Eigenschaften von Holons .....	45
4.1.2 Individuelle und soziale Holons .....	48
4.1.3 Tetra-Evolution .....	50
4.2 Das Holon-Konzept als Analyse-Instrument .....	53
<b>Teil C: Die Umsetzung des integralen Ansatzes im Bereich</b>	
<b>Organisations- und Personalentwicklung.....</b>	<b>57</b>
<b>5 Zum Stand von Forschung und Praxis .....</b>	<b>57</b>
<b>6 Aspekte einer integralen Organisations- und Personalentwicklung</b>	
<b>nach Wilber .....</b>	<b>58</b>
6.1 Einige Begriffsklärungen .....	59
6.1.1 Zur Definition von Organisations- und Personalentwicklung .....	59
6.1.2 Der Begriff "Organisation" und "Organisationsmitglied" .....	59
6.1.3 Der Begriff "Entwicklung".....	61
6.2 Das "Integral Operating System" und Rolle des Anwenders.....	61
6.2.1 Die Einbeziehung der vier Quadranten .....	62
6.2.2 Die Einbeziehung der Entwicklungsebenen.....	65
6.2.3 Die Einbeziehung der Entwicklungslinien, Zuständen und Typen.....	67
6.3 Lernen im OE-Prozeß .....	70
<b>7 Zwei Umsetzungsbeispiele.....</b>	<b>75</b>
7.1 Wissensgemeinschaften, Orte lebendigen Wissensmanagements .....	75
7.1.1 Ergebnisse einer fünfjährigen Forschungspraxis.....	76
7.1.2 Das Konzept als Analyse und Entwicklungsinstrument.....	77
7.2 VisionsCoaching integral - Zukunftsgestaltung von innen.....	84
7.2.1 Theoretischer Hintergrund, die Rolle des Coachs, Techniken und Werkzeuge .....	85
7.2.2 Der Prozeßverlauf .....	87
7.3 Reflexion und Vergleich der beiden Ansätze .....	92
<b>8 Umfrage .....</b>	<b>96</b>
8.1 Planung der Umfrage und Definition des Untersuchungsziels .....	96
8.2 Der Fragebogen.....	97
8.3 Durchführung der Befragung, Auswertung der Ergebnisse.....	99
8.4 Zusammenfassende Bewertung.....	107

<b>9</b>	<b>Fazit und Ausblick.....</b>	<b>109</b>
<b>10</b>	<b>Anhang.....</b>	<b>117</b>
10.1	Anschreiben zur Umfrage .....	117
10.2	Umfrage zur Umsetzung des integralen Ansatzes von Ken Wilber im Bereich Organisations- und Personalentwicklung: .....	118
10.3	Transkription der Antworten aus der durchgeführten Umfrage.....	134

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Die menschliche Entwicklung bis zur Gegenwart in allen vier Quadranten.....	7
Abbildung 2:	Die vier Dimensionen der Wirklichkeit.....	9
Abbildung 3:	Die "Geltungsansprüche der Rationalität" in den vier Quadranten (n. EKL: 177-183 ) .....	17
Abbildung 4:	Wissenschaft in den vier Quadranten .....	18
Abbildung 5:	Integration der mystischen Ebenen in ein "weites" Wissenschaftsverständnis.....	20
Abbildung 6:	Die neun Ebenen individueller Bewußtseinsentwicklung .....	24
Abbildung 7:	Integrales Psychogramm nach Wilber (IP: 47).....	26
Abbildung 8:	Die integrale Landkarte (EKL: 243).....	44
Abbildung 9:	Die vier Dimensionen eines Holons .....	49
Abbildung 10:	Rückkoppelungsprozesse in den vier Dimensionen eines Holons.....	51
Abbildung 11:	Die vier Dimensionen einer Beratungssituation .....	63
Abbildung 12:	Management-Ansätze in den vier Handlungsdimensionen .....	63
Abbildung 13:	Maßnahmen in den vier Handlungsfeldern einer Organisation .....	64
Abbildung 14:	Die vier Lerndimensionen einer Organisation in Anlehnung an Romhardt (2002: 57) .....	71
Abbildung 15:	Lernziele und Methoden eines "integralen Lernens" nach Wilber .....	72
Abbildung 16:	"Lernzyklus" (Kypers 2004:21).....	73
Abbildung 17:	Wissenssphären mit Handlungsfelder n. Romhardt (2002: 63).....	78
Abbildung 18:	Typische Fragen aus den vier Sphären (Romhardt 2002).....	78
Abbildung 19:	Kriterien für gültiges Wissen nach Romhardt 2002 .....	79
Abbildung 20:	Schwerpunkte in der Wissensmanagement-Debatte n. Romhardt (2002: 108) .....	83
Abbildung 21:	Übung zur Lebenszufriedenheit (Pochadt 2004) .....	89
Abbildung 22:	Übung zur horizontalen Balance (persönliche Mitteilung v. Pochadt) .....	90
Abbildung 23:	" Bereiche der Visionsentfaltung" (Pochadt u.a. 2004: S.71).....	91
Abbildung 24:	Zentrale Themen in Wissensgemeinschaften n. Romhardt (2002: 104f) .....	95
Abbildung 25:	Behandelte Probleme und Ziele in den vier Quadranten .....	104
Abbildung 26:	Aufgetretene Widerstände in den vier Quadranten.....	105

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Kognitive Entwicklung nach Piaget und Bewußtseinsentwicklung nach Wilber im Vergleich.....	29
Tabelle 2:	Menschliche Entwicklung und ihre Pathologien .....	41
Tabelle 3:	Unterschiede zwischen Holons und Artefakten.....	54
Tabelle 4:	Probleme, Ziele, Methoden und Widerstände bei der Einbeziehung der Ebenen, Linien, Typen und Zustände des Bewußtseins. ....	106

## Einleitung und Kapitelübersicht

Das zersplitterte Weltbild der Moderne grenzt nicht nur einzelne Wissensgebiete von einander ab, sondern trennt in gleicher Weise Moral und Handeln, Mensch und Natur, Individuum und Politik. Folgen dieser Art des Denkens sind zahlreiche Entkopplungsprozesse, die zu ökologischen und sozialen Schiefen geführt haben. Als Beispiele sind zu nennen: die Entkopplung von politischer Macht und bürgerlichen Subjekt (Foucault 1987), die Trennung von Wachstumswirtschaft und Ressourcenbasis (Meadows 1992), von Marktpreis und ökologischen Kosten (E.U. v. Weizsäcker 1992), von der Finanz- und Realökonomie (Martin, Schumann 1996) und die Abkoppelung ganzer Regionen der südlichen Hemisphäre vom Weltmarkt und damit von notwendigen Entwicklungschancen. (Globalisierungsatlas 2003) - Wilbers integraler Ansatz ist ein Weg, fragmentiertes Wissen, einander entfremdete Lebensbereiche, aber auch unterschiedliche Ansätze eines Fachgebietes zu integrieren, d.h. einzubeziehen, zu vernetzen, in Beziehung zu setzen. Auf diese Weise entsteht ein umfassenderes Bild der Wirklichkeit und eine effektivere Möglichkeit der Problemlösung.

Integrales oder vernetztes Denken ist ein Denken von hoher Komplexität, es bezieht viele Bereiche und Ebenen der Wirklichkeit ein. **Teil A** der Arbeit führt in dieses integrale Denken ein: Kapitel 1 gibt einen Überblick über die Struktur des integralen Ansatzes und stellt seine Hauptkomponenten vor, Kapitel 2 verdeutlicht das integrale Denken an Wilbers Wissenschaftsverständnis, das eine Vernetzung verschiedenster wissenschaftlicher Denkmodelle darstellt. **Teil B** stellt den theoretischen Hintergrund des integralen Ansatzes dar: Das "Spektrum des Bewußtseins" (Kapitel 3) eröffnet eine Perspektive für die individuelle psychische Entwicklung, die weit über Piagets formal-operationale Ebene hinaus, bis in den Bereich des mystischen Bewußtseins reicht. Kapitel 4 erklärt Wilbers Evolutionstheorie, das Holon-Konzept, das auf der Basis übereinstimmender Befunde der dynamischen Systemwissenschaften den Zusammenhang von individueller und kollektiver Entwicklung verdeutlicht.

**Teil C** ist der Umsetzung des integralen Ansatzes im Bereich Organisations- und Personalentwicklung gewidmet. Kapitel 5 gibt einen kurzen Überblick über den Stand der Forschung zum integralen Ansatz in den USA und im deutschsprachigen Raum. Kapitel 6 entwickelt Kriterien für seine Umsetzung im Bereich Organisations- und Personalentwicklung. Kapitel 7 konkretisiert die Umsetzung anhand von zwei Beispielen: einem Konzept zur Entwicklung von Wissensgemeinschaften von Kai Romhardt und einem Coachingkonzept von Ralf Pochadt u.a. Die Umfrage in Kapitel 8 erfaßt die im deutschsprachigen Raum vorhandenen Umsetzungskonzepte im Bereich Organisations- und Personalentwicklung und geht der Wirksamkeit des Ansatzes in der Praxis nach. Eine Reflexion des Wilberschen Modells und der ersten Umsetzungserfahrungen sowie ein Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf (Kapitel 9) beenden die Arbeit.

Die teilweise sehr abstrakten Aussagen der integralen Theorie werden jeweils durch Beispiele konkretisiert; sie befinden sich - je nach Länge - im Text oder in den Fußnoten. Um den Kontext eines Sachverhalts zu verdeutlichen, habe ich außerdem Anmerkungen beigefügt, sie sind in den Fußnoten nachzulesen. Für das Verständnis des Haupttextes spielen sie jedoch keine Rolle.

Um das Zitieren der zahlreichen Werke Wilbers überschaubar zu machen, benutze ich für die Hauptwerke Abkürzungen. Hierzu zwei Beispiele: "Eros, Logos, Kosmos" (Wilber 1996) kürze ich mit "EKL" ab, "Integrale Psychologie" (Wilber 2001a) mit "IP", "Ganzheitlich handeln" (Wilber 2001b) mit "GH" etc.

Der Integrale Ansatz unterscheidet zwischen weiblichen und männlichen Bewußtseinstypen, sie bilden komplementäre Betrachtungsweisen der Wirklichkeit und sind nicht aufeinander reduzierbar. Dieser geschlechtsspezifische Unterschied soll in der Arbeit auch sprachlich gewahrt bleiben. Männliche Formen von Personenbezeichnungen wie Teilnehmer, Auftraggeber etc. werden im Deutschen immer noch für beide Geschlechter benutzt. Frauen sind aufgefordert, sich diesem Sprachgebrauch unterzuordnen und sich jeweils auch angesprochen zu fühlen. - Feministische Linguistinnen haben darauf hingewiesen, daß Sprache Bewußtsein schafft, und eine männlich dominierte Sprache die weibliche Identität verletzen kann. (Pusch 1984)

Will man die Unterschiedlichkeit zwischen Männern und Frauen in der deutschen Sprache zum Ausdruck zu bringen, wird der Stil oft schwerfällig (Teilnehmer und Teilnehmerinnen, Auftraggeber und Auftraggeberinnen). Ich habe mich für folgende Vorgehensweise, die hauptsächlich in den Kapiteln 6 bis 8 zum Tragen kommt, entschieden: Ich wechsele bei den Personenbezeichnungen zwischen der männlichen und weiblichen Formen ab. Die männlichen Leser sind aufgefordert, sich bei der weiblichen Bezeichnung mit angesprochen zu fühlen, die weiblichen Leserinnen bitte ich, dies bei den männlichen Bezeichnungen in gleicher Weise zu tun. - In einer Arbeit wie dieser, die sich u.a. mit dem Thema Bewußtmachung auseinandersetzt, scheint mir diese Vorgehensweise angemessen zu sein.

## Person und Werk Ken Wilbers

Wer ist Ken Wilber? Auf diese Frage trifft man unweigerlich, wenn man seinen Namen im universitären Bereich erwähnt. Ken Wilber, der meist übersetzte Wissenschaftsautor der USA, dessen knapp 20 Bücher bisher in mehr als 30 Sprachen übersetzt wurden, kommt an deutschen Universitäten und in deutschen Medien so gut wie nicht vor. Bekannt ist er allenfalls bei spirituell interessierten Psychologen, die ihn als einen Exponenten der Transpersonalen Psychologie betrachten, obwohl Wilber selbst sich dieser nicht mehr Richtung zugehörig fühlt.<sup>1</sup>

Sein Biograph Frank Visser (2002) versucht eine Antwort auf die Frage, warum Ken Wilber an deutschen Universitäten so gut wie nicht bekannt ist. Er nennt folgende Gründe: Wilber ist Wissenschaftler und Mystiker zugleich, beide Eigenschaften durchziehen alle seine Werke, das, so Visser, erschwert seine Anerkennung in beiden Lagern: Die Wissenschaftler "verdächtigen ihn des Einschmuggelns von Religion in die Welt der Wissenschaft, den spirituell Orientierten ist er zu abstrakt und zu wissenschaftlich ..." (Visser 2002: 11) Ein weiterer Grund liegt bei ihm selbst, Wilber wollte weder je an einer Universität lehren, noch auf Konferenzen reden. Zudem hat er fast alle seine Bücher in dem buddhistischen Shambhala-Verlag herausgebracht, nur eines, "The Marriage of Sense and Soul" (1998) [dt. "Naturwissenschaft und Religion"(1998)] erschien im Verlag Random House. (Visser 2002: 12f)

Liest man sein umfangreiches Werk, so stellt sich Wilber als **Vertreter** einer "**Allgemeinen Bewußtseinsforschung**", als **Kulturphilosoph** und vor allem als **integraler Denker** dar, der den Versuch unternimmt, die Ergebnisse unterschiedlichster wissenschaftlicher Forschungsrichtungen in Beziehung zu setzen und in einem übergreifenden System zu vereinen, um auf diese Weise ein genaueres Bild der Wirklichkeit zu zeichnen. Sich selbst sieht Wilber als "spiritueller Intellektueller" an, als Gelehrter, der bemüht ist, Wissen und Leben in Einklang zu bringen.<sup>2</sup> (ebenda: 47f)

### Kurzbiographie

Ken Wilber, geboren 1949, absolvierte ein Studium der Chemie und Biologie. Ihm stand als hochbegabtem Studenten eine Karriere als Naturwissenschaftler offen, doch er kehrte frühzeitig seiner akademischen Laufbahn den Rücken. Grund für diese Wende war die Auseinandersetzung mit der Philosophie des Zen-Buddhismus und des Taoismus, in denen er Antworten auf die existentiellen Fragen des Lebens suchte. So trat neben seine Faszination für die Naturwissenschaften und deren Präzision und Exaktheit jetzt das Interesse für die Erforschung der innerpsychischen Dimensionen des Menschen. Er praktizierte Zen und studierte autodidaktisch Psychologie und Philosophie sowie die östlichen und westlichen Weisheitstraditionen. Sein offenbar phänomenales Gedächtnis ermöglicht es ihm, täglich bis zu drei Bücher zu lesen und deren Inhalt präsent zu halten. Aus seinen Studien erwuchs der Wunsch, die spiritu-

---

<sup>1</sup> Die Transpersonale Psychologie ist eine religionspsychologische Schule, die in den 60er Jahren des letzten Jahrhunderts aus der Humanistischen Psychologie hervorging. Ihr Ziel war es, die mystische Spiritualität auf eine wissenschaftliche Basis zustellen. Mit "transpersonal" wird ein Prozeß bezeichnet, der über das Individuum hinausgeht: Seine Erfahrung erweitert sich über den normalen Zeit- und Raumhorizont hinaus zu außersinnlichen Wahrnehmungen wie Nahtoderfahrungen oder "Gipfelerlebnissen". Vertreter dieser Schule sind A. Maslow, E.(1973), E. Kübler-Ross (1985) und R. Assagioli ), Ch. Alexander u.a. (1990).

<sup>2</sup> Wilber benutzt hier das Sanskrit-Wort: "Pandit".

ellen oder mystischen Dimensionen der Wirklichkeit auf eine akademisch vertretbar Art in die Kultur des Westens zu integrieren.

Seinen Lebensunterhalt verdiente er in diesen Jahren - ganz im Geist des Zen - mit einfachen praktischen Tätigkeiten beispielsweise als der sprichwörtliche Tellerwäscher. Mit 23 Jahren schrieb er sein erstes Buch: „The Spectrum of Consciousness“ (1973) [dt. "Das Spektrum des Bewußtseins"(1987)], das ihm den Ruf eines "Einsteins der Bewußtseinsforschung" einbrachte. (Visser 2002: 30) Das Buch stellt eine Synthese von westlicher Psychologie und den vorwissenschaftlichen psychologischen Lehren der östlichen Weisheitstraditionen dar. Wilber verdeutlicht darin die Vieldimensionalität des Bewußtseins am Modell eines Spektrums. Die Schulen des Westens und Ostens, so Wilber, stehen nicht in Konflikt miteinander, sie decken nur jeweils einen anderen Bereich des Spektrums ab. ("Das Spektrum des Bewußtseins" 1991: 17ff)<sup>3</sup> Ist die westliche Psychologie mehr am Verhalten des Menschen und seiner psychischen Gesundheit durch Wiederherstellung eines realitätsbezogenen, rationalen Ichs interessiert, so erforschen die östlichen Weisheitstraditionen die mystischen oder transpersonalen Bereiche der Psyche, die das rationale Bewußtseins einschließen und transzendieren.

In einem außerordentlichen Schaffensdrang veröffentlichte Wilber in den 70er Jahren bis zur Mitte der 80er Jahre jährlich ein Buch. 1976 gründet er eine Zeitschrift für interdisziplinäre Studien ("ReVision"). Als 1985 seine Frau an einem Krebsleiden erkrankte, unterbrach er seine Arbeit und pflegte sie bis zu ihrem Tod; Anfang der 90er Jahre nahm er seine Arbeit wieder auf. - Wilber lebt seit vielen Jahren abgeschieden in einer Kleinstadt in den Rocky Mountains, in Boulder, Colorado. Seit etwa einem Jahr leidet er an einer unheilbaren Autoimmunerkrankung, die durch Holzschutzmittel hervorgerufen wurde. Obwohl er ans Bett gefesselt ist, entwickelt er sein Werk weiter und stellt sich Kritik und Fragen in Online-Konferenzen. ([www.shambhala.com](http://www.shambhala.com))

### **Sein Werk**

Sein Werk ist geprägt von dem Bemühen, die *ganze* Wirklichkeit zu erfassen und scheinbar so unversöhnliche Erkenntnisweisen, wie mystisches und wissenschaftliches Wissen in einem kohärenten Rahmen zu einem größeren, aussagekräftigeren Bild zu vereinen. (Kapitel 2) Im Gegensatz zu vielen "holistischen" Ansätzen, die einfach nur davon ausgehen, daß alles mit allem verbunden ist, erklärt Wilber, *wie* alles miteinander verbunden ist. (Kapitel 3; 4) Beschäftigen sich seine ersten Werke hauptsächlich mit psychologischen Themen, so bezieht er Ende der 70er Jahre auch soziologische, anthropologische und philosophische Zusammenhänge in seine Theorie ein. Seine neuesten Werke wie "Integral Philosophy" (2000) [dt. "Integrale Philosophie"(2001a)]; "A Theory of Everything: An Integral Vision of Business, Politics, Science und Spirituality" (2000) [dt. Ganzheitlich handeln - Eine integrale Vision für Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Spiritualität" (2001b)] haben eine explizite politische Ausrichtung. Wilber selbst unterteilt sein Werk in Phasen (WSG<sup>4</sup>: 226-348):

---

<sup>3</sup> Zu den östlichen und westlichen Weisheitstraditionen gehören: die Schulen des Mahajana-Buddhismus (z.B. Zen), der Vedanta-Hinduismus, der tibetische Buddhismus, die Kabbalah, der Sufismus, die neuplatonische Lehre des Plotin, die christliche Mystik u. a. m

<sup>4</sup> "WSG" steht für Wilber 2000<sup>2</sup>: "Das Wahre, Schöne, Gute".

Die erste Phase, **Wilber I** (1977-1979), bezeichnet er als die "**romantisch-jungianische**" Phase. Ähnlich wie bei romantischen Schriftstellern und in der traditionellen Jungschen Psychologie liegt seinen beiden ersten Büchern eine Sicht zugrunde, nach der der Mensch als Säugling zunächst in einem göttlichen Urzustand ruht, dem er sich im Laufe seiner Entwicklung zunehmend entfremdet, zu dem er in der zweiten Lebenshälfte seines Lebens durch eine spirituelle Praxis wieder zurückkehren kann.<sup>5</sup> Wilber benutzt hierfür den Ausdruck: "Retro-Romantik". (Vergl. Abschnitt 3.4.1 auf Seite 28, Fußnote 45)

Mit der nächsten Phase, **Wilber II** (1980-1982), vollzieht er die Wende von einer "romantischen" zu einer **entwicklungsorientierten Sicht**.<sup>6</sup> Durch die Auseinandersetzung mit den Schriften Piagets revidiert er seinen Ansatz. Wilber selbst spricht hier von dem Hauptwendepunkt seiner intellektuellen Entwicklung.<sup>7</sup> Gab es im Modell Wilber I nur drei Entwicklungsphasen und die Kategorien "personal" und "transpersonal", so führt er jetzt Entwicklungsebenen ein und erweitert seine Begrifflichkeit um die Kategorie "präpersonal". Menschliche Entwicklung vollzieht sich danach von den prä-personalen zu den personalen Entwicklungsebenen durch eine allmähliche Verlagerung der kindlichen Identität vom Körper auf den Geist (mind). Spirituelle Entwicklung ist keine Rückkehr ins Paradies zur Kindheit, sondern die Fortsetzung der Entwicklung über das Stadium des Erwachsenwerdens hinaus. (AP<sup>8</sup>: 52ff) Die folgenden Phasen sind eine Weiterentwicklung und Verfeinerung dieses Ebenenmodells.

Das Entwicklungsmodell von **Wilber III** (1983-1987)<sup>9</sup> enthält neben den Entwicklungsebenen und dem Konzept des Selbst auch verschiedene Entwicklungslinien (die kognitive, moralische, emotionale, spirituelle Linie etc.), die sich relativ unabhängig von einander entwickeln, und vom Selbst in Balance gebracht werden müssen.

In der vierten Phase, **Wilber IV** (1995 - 2003), erscheint sein Hauptwerk "Sex, Ecology, Spirituality" (1995) [dt. "Eros, Kosmos, Logos" (1996)], darin stellt Wilber zum ersten Mal seinen integralen Ansatz vor.<sup>10</sup> Das Buch entstand nach zehnjähriger Vorarbeit und in dreijähriger Klausur, in der er sich nur einmal im Jahr mit seinem Freund und Arzt, Roger Walsh, traf. Entwicklung wird jetzt in den Kontext der vier Dimensionen der Wirklichkeit: der subjektiven Dimension des "Ich", der intersubjektiven Dimension des "Wir" und den objektiven Dimensionen des "Es" (sing.) und "Es" (plural) gestellt. Außerdem führt Wilber Bewußtseinstypen und Bewußtseins-

<sup>5</sup> Von der Menschheit als Ganzes wurde ebenfalls angenommen, daß sie sich aus einem Stadium ursprünglicher Unschuld und Einheit mit der Natur (Stichwort: "edle Wilde") mit zunehmender kultureller Entwicklung entfernen würde.

<sup>6</sup> Werke aus dieser Phase sind: "The Atman Project" (1980) [dt. "Das Atman Projekt" (1990)] und "Up from Eden" (1981) [dt. "Halbzeit der Evolution" (1996)]

<sup>7</sup> Ken Wilber, aus der Einleitung zu "Collected Works", Band 2, Boston 1999.

<sup>8</sup> "AP" steht für Wilber 2001<sup>3</sup>: "Das Atman-Projekt".

<sup>9</sup> Zu den Büchern, die in diese Phase fallen und inzwischen in Deutsch vergriffen sind, gehören: "[dt. "Der glaubende Mensch"]"; "Eye to Eye" (1983) [dt. "Die drei Augen der Erkenntnis" (1988)]; J. Engler, D. Brown, K. Wilber: "Transformation of Consciousness: " (1986) [dt. "Psychologie der Befreiung" (1988)]; "Spiritual Choices" (1987) [dt. Meister, Gurus, Menschenfänger].

<sup>10</sup> Die populäre Fassung seines Hauptwerks "Eros, Kosmos, Logos" heißt: "A Brief History of Everything" (1996) [dt. "Eine kurze Geschichte des Kosmos" (1997)].

zustände in sein Modell ein. (EKL: 160-69) Zur Periode Wilber IV gehört auch ein Buch über das Verhältnis von Wissenschaft und Religion: "The Marriage of Sense and Soul" (1998), [dt. "Naturwissenschaft und Religion - Die Versöhnung von Wissen und Weisheit" (1998)]. (Vergl. Kap. 3)

Es folgen Werke, die den integralen Ansatz auf unterschiedliche Bereiche anwenden: In "The Eye of Spirit: An Integral Vision for a World Gone Slightly Mad" (1997) [dt. "Das Wahre, Schöne, Gute - Geist und Kultur im 3. Jahrtausend" (1997)] stellt er seine integrale Sicht von Kunst, Anthropologie und Philosophie vor, in "Integral Philosophy" (2002) [dt. "Integrale Philosophie" (2001a)] eine integrale Sicht der Psychologie und in "A Theory of Everything: An Integral Vision of Business, Politics, Science und Spirituality" (2000) [dt. "Ganzheitlich handeln (2001b)] entwirft er eine "integrale Vision für Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Spiritualität".

Im Jahre 2000 wurde sein Gesamtwerk "The Collected Works of Ken Wilber" vom Verlag Shambhala, Boston, in acht Bänden herausgebracht. Im Jahr 2002 erschien "Boomeritis", ein Roman, in dem er sich mit der Mentalität der Boomer- oder Nachkriegsgeneration (vergleichbar mit der 68er-Generation in Deutschland) in den USA auseinandersetzt. "Boomeritis" beschreibt einen Bewußtseinszustand, bei dem hohe kognitiven Fähigkeiten mit Narzismus gepaart sind. Wilber sieht in dieser Haltung eines der größten Hindernisse für eine integrale Entwicklung. - Das Modell **Wilber V** ist in Arbeit, Auszüge daraus sind im Internet einzusehen. ([www.shambhala.com](http://www.shambhala.com)) In dieser Arbeit wird darauf nicht eingegangen.

### **Wilber minus Spiritualität**

Lohnt sich die Auseinandersetzung mit Wilber und seinem integralen Modell auch dann, wenn man jede Form von Spiritualität als "metaphysisch" und deshalb als "unwissenschaftlich" ablehnt? Diese Frage kann mit einem "Ja" beantwortet werden. Denn Wilbers integrales Modell, das die Evolution vom Urknall bis zur Gegenwart in den Bereichen Materie, Leben und Geist nachzeichnet, ist durch wissenschaftliche Daten gut belegt und kommt ganz ohne "Metaphysik" aus. (Abbildung 8 auf Seite 44) Das transpersonale Potential der Menschheit findet auf dieser "integralen Landkarte" (noch) keinen Niederschlag, weil es zu gering ausgeprägt ist, um im kollektiven Bewußtsein oder in den Strukturen von Gesellschaften Spuren zu hinterlassen.

Die höchst entwickelte Form des Bewußtseins der Gegenwart, die gleichzeitig so weit verbreitet ist, daß sie erforscht und beschrieben werden kann, ist das "**integrale**" oder "**visionslogische Denken der Postmoderne**". Seine ersten Auswirkungen zeigen sich in einer Kultur, die beginnt, Körper und Geist, Natur und Kultur zu integrieren, die widersprüchliche Perspektiven in einem umfassenderen Bild der Wirklichkeit zu vereinen und zu versöhnen versucht. Abbildung 1 stellt die menschliche Entwicklung (individuell und kollektiv) bis hin zur Emergenz des visionslogischen Denkens dar. Die kognitiven Fähigkeiten des Menschen sind den moralischen vorausgeeilt, sie haben schon in den Strukturen einer "Informationsgesellschaft" Gestalt angenommen. Ein *kollektives* integrales Bewußtsein ("zentaurisches Bewußtseins") ist noch in weiter Ferne. Denn die Entwicklung hin zu einer humaneren Weltgesellschaft, die einschließt statt auszugrenzen, ist kein Naturgesetz; aber sie ist eine Möglichkeit, die die Evolution eröffnet. Um diesen Evolutionsschritt zu unterstützen, bedarf es keiner "metaphysischen", sonder einer sehr diesseitigen Anstrengung.

Wilbers integraler Ansatz (Wilber IV) ist selbst ein Beispiel für ein Denken auf der Ebene der Visionslogik. In Teil A soll in zweifacher Weise in diese komplexe Art des Denkens eingeführt werden: durch die Rekonstruktion des Wilberschen Wissenschaftsverständnisses und die Darstellung der Struktur des integralen Ansatzes.

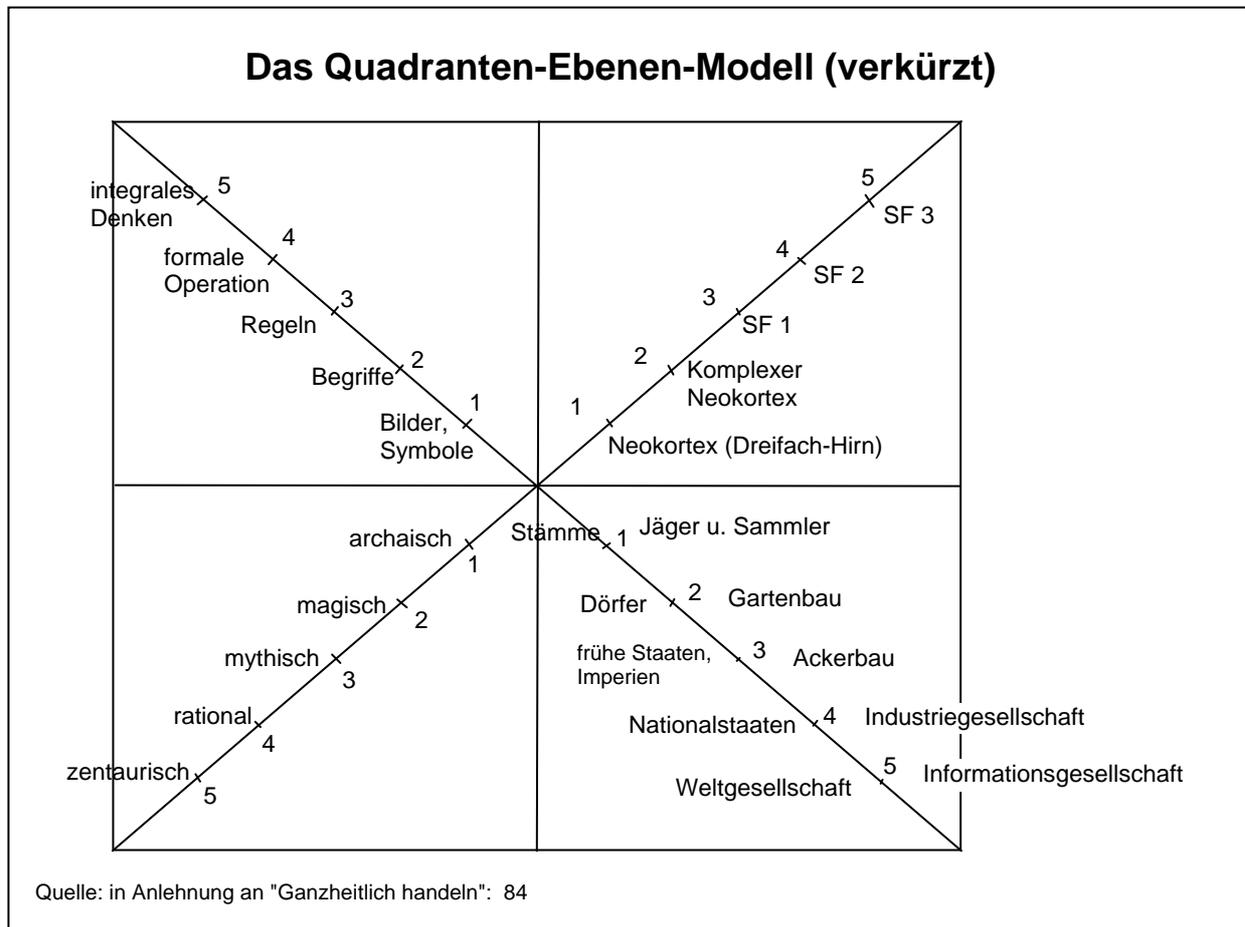


Abbildung 1: Die menschliche Entwicklung bis zur Gegenwart in allen vier Quadranten

## Teil A: Einführung in das Denken Ken Wilbers

### 1 Die Struktur des integralen Ansatzes

Wilbers arbeitet bei seiner Methode des Vernetzens mit "orientierenden Verallgemeinerungen", d.h. er geht bei der Betrachtung eines Fachgebietes auf die Ebene der Abstraktion zurück, auf der zwischen widerstreitenden Ansätzen noch eine Gemeinsamkeit besteht. Damit greift er zurück auf wissenschaftlich gut abgesicherte Theorien, die von einem breiten Konsens getragen werden. Beispiele sind die vier Stufen kognitiver Entwicklung von Piaget (sensomotorisch, prä-, konkret- und formal-operational), die kulturübergreifende Gültigkeit haben, und die drei Hauptphasen der moralischen Entwicklung: präkonventionell, konventionell und postkonventionell, für die ebenfalls ein großes Maß an Übereinstimmung besteht. (Einzelne Theoretiker wie beispielsweise Kohlberg und Gilligan haben das Schema jeweils unterschiedlich differenzieren.)<sup>11</sup> (WSG: 11ff; Kap. 4) Die "orientierenden Verallgemeinerungen" unterschiedlichster Wissensgebiete fügt Wilber zu einem größeren, gemeinsamen Bild zusammen. Auf diese Weise entsteht eine "ungefähren Landkarte" der Wirklichkeit, mit der der Standort (und auch die Entwicklungsperspektive) des heutigen Menschen in den Bereichen Kultur, Natur und Gesellschaft bestimmt werden kann. (EKL: 12f, vergl. Abbildung 8, Kapitel 4)

#### Quadranten, Ebenen, Linien, Typen, Zustände

Obwohl die Theorie des integralen Ansatzes komplex ist, kann sie doch aus einfachen Parametern abgeleitet werden. Wilber entdeckte diese Parameter als er einige Hundert Entwicklungsmodelle aus der wissenschaftlichen und philosophischen Literatur von der Prämoderne bis zur Postmoderne verglich.<sup>12</sup> Er stellt fest, daß diese Ansätze eine hierarchische Struktur aufwiesen und sich außerdem durch ein Schema von vier Quadranten in eine Ordnung bringen ließen. Wilber entdeckte weitere gemeinsame Aspekte, die er "Entwicklungsebenen", "Entwicklungslinien", "Bewußtseinszustände" und "Bewußtseinstypen" nannte. Diese Teilaspekte, so schloß er, müssen aller menschlichen Wirklichkeit zugrunde liegen. (Wilber 2000<sup>4</sup>: 104-107; EKL: 34)

Zunächst die Einführung des Quadrantenmodells: Die Wirklichkeit wird von Menschen kulturübergreifend in vier Dimensionen wahrgenommen:

- als **äußere Wirklichkeit** mit ihren Einzelphänomene und sozialen Erscheinungsformen wie dem kollektivem Verhalten

---

<sup>11</sup>Als weitere Beispiele sind die übereinstimmenden Aussagen in den evolutionären Systemwissenschaften (Komplexitätswissenschaften) zu nennen, die gleiche Entwicklungsmuster in den Bereichen der Physisphäre, der Biosphäre und der Noosphäre nachweisen, und die gemeinsame Vorstellung aller mystischen Traditionen von einem nicht näher zu beschreibenden "Göttlichen": Der Buddhismus spricht von "Leerheit", die jüdische Religion vom "Geheimnis des Göttlichen", der Hinduismus vom "Wesenskern aller Dinge", der Taoismus vom "Tao" als dem "namenlosen Urgrund". (siehe Abschnitt 3.4.3 auf Seite 35)

<sup>12</sup> Gemeint sind beispielsweise Entwicklungshierarchien in der Psychologie (Piaget 1988; Kohlberg 1985), in den Systemwissenschaften (Bertalanffy 1968), in der Linguistik (Jacobson 1980) oder auch Hegels philosophisches System.

- und als **innere Wirklichkeit**, die die "phänomenale" Welt des Individuums, seine Intentionalität und seine Werte, und den kulturellen "Welt-Raum" geteilter Erfahrungen und gemeinsamer Werte umfaßt.

Diese vier Dimensionen: äußerlich-individuell, äußerlich-kollektiv, innerlich-individuell und innerlich-kollektiv lassen sich durch ein Quadrat mit vier Quadranten folgendermaßen grafisch darstellen (Abbildung: 2): Die rechte Seite des Quadrats, der oberer rechte Quadrant (OR) und unterer rechte Quadrant (UR), steht für die äußeren Erscheinungsformen, die "Oberflächen" der Wirklichkeit:

- OR steht für alle Einzelphänomene im Bereich Materie und Leben (Atome, Moleküle, Zellen), für den menschlichen Bereich wie Körper, Gehirnstruktur und das beobachtbare Verhalten einer Person. Zugang zu diesem Quadranten gewinnt man über die empirisch-analytischen Naturwissenschaften und die Verhaltenswissenschaften.
- UR steht für die äußeren, sozialen Phänomene. Dazu gehören die beobachtbaren, äußeren Verhaltensmuster sozialer Systeme, die Institutionen einer Gesellschaft, ihre politische Struktur, ihre technisch-wirtschaftlichen Basis, die natürlichen Ressourcen, schriftlich fixierte Codes etc. UR ist die u.a. die Domäne der Systemwissenschaften, hier geht es um "funktionelles Passen".
- Die linke Seite des Quadrats (OL, UL) steht für die "Innenseite" der Wirklichkeit: Der obere linke Quadrant steht für die Innensicht des Individuums. Hier ist die Domäne der "inneren" Wissenschaften" wie beispielsweise der Tiefenpsychologie.

innen	außen
OL <i>individuell</i> Intentionalität (subjektiv)	OR <i>individuell</i> Verhalten (objektiv)
UL <i>kollektiv</i> intersubjektives Verstehen, kulturelles Passen (kulturell)	UR <i>kollektiv</i> kollektives Verhalten, funktionelles Passen (sozial)

Abbildung 2: Die vier Dimensionen der Wirklichkeit

- Der untere linke Quadrant (UL) bezieht sich auf das Innere aller kollektiver Phänomene. Wilber nennt ihn den "kulturellen" Quadranten, weil er die Innensicht eines Gesellschaftssystems, die durch Sprache vermittelten, kollektive Bedeutungen, Wertvorstellungen und Weltbildern, repräsentiert, die die Träger individueller Innerlichkeit miteinander teilen. Zugang zu den Phänomenen dieser Dimension der Wirklichkeit gewinnt man u.a. durch die hermeneutischen Wissenschaften.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Die westliche Kultur tendiert ganz offensichtlich zu einer Überbetonung der rechtsseitigen Quadranten (naturwissenschaftliche Forschung und technische Entwicklung) und negiert die

Mit dem Begriff "Ebenen" sind **Ebenen des Wachstums und der Entwicklung** gemeint, die jeden lebendigen Organismus auszeichnen. (Eine Eiche wächst über viele Ebenen der Entwicklung zu einer Eiche heran.) Entwicklung ist aber auch ein Prinzip, das in der Kultur (UL) und bei der technisch-ökonomischen Basis der Gesellschaft (UR) nachweisbar ist. Die Entwicklung des Menschen (OR, OL) vollzieht sich dementsprechend über eine Vielzahl solcher Entwicklungsebenen bis hin zu körperlich-psychischen Reife im Erwachsenenalter und darüber hinaus. (siehe Abschnitt 3.4 auf Seite 27) Entwicklung ist damit das Prinzip in allen vier Quadranten.

Mit "**Linien**" meint Wilber die zahlreichen Begabungen und Fähigkeiten des Menschen wie emotionale, kognitive, moralische, künstlerische, interpersonelle Kompetenzen etc. Diese "Entwicklungslinien" entfalten sich innerhalb der verschiedenen Stufen der Gesamtentwicklung relativ unabhängig von einander, so daß ein Mensch in seiner kognitiven Entwicklung beispielsweise weit vorangeschritten, in seiner moralischen Entwicklung aber auf einer unteren Entwicklungsebene stehen geblieben sein kann. Die "**Typen**" des Bewußtseins stehen für die geschlechtsspezifisch unterschiedlichen Sichtweisen und Wertvorstellungen. Mit "Zuständen" meint Wilber gewöhnliche **Bewußtseinszustände** wie das Wachen, Schlafen, Träumen und außergewöhnliche Zustände, wie sie beispielsweise in der Meditation oder bei "Gipfelerlebnissen" erfahrbar werden.

Die Einbeziehung der vier Quadranten, Entwicklungsebenen, Entwicklungslinien, Typen und Zustände in die Theorie und Praxis einzelner Fachgebiete schafft Raum für Innovationen und eröffnet neue Forschungsfelder. Es ist zu erwarten, daß durch die Integration dieser fünf Hauptaspekte der Wirklichkeit wesentlich effektivere und humanere Problemlösungen möglich sind als bei weniger umfassenden Ansätzen.

Ein weiteres Beispiel für Wilbers integrales Denken bietet sein Wissenschaftsverständnis, das im folgenden Kapitel dargestellt wird.

---

linksseitigen Quadranten (Entwicklung der Persönlichkeit, der Moral und der Kultur). Das integrale Modell will die rechten und linken Quadranten in ein Gleichgewicht bringen.

## 2 Wilbers Wissenschaftsverständnis

"Theory is extremely useful,  
because your theory determines what  
you can see"

Albert Einstein

Wilber entwickelt ein komplexes Wissenschaftsmodell, das drei Arten von Wissenschaften integriert:

- die "monologischen" Wissenschaften, d.h. die empirisch-analytischen Ansätze einschließlich der Systemwissenschaften, die anhand von äußerlich beobachtbaren Variablen zu Erklärungen kommen wollen
- die "dialogischen" Wissenschaften (phänomenologische und hermeneutische Ansätze), die die geistige und emotionale "Innenwelt" eines Individuums oder einer Kultur verstehen, deuten und rekonstruieren wollen
- und die "spirituellen Wissenschaften", deren Erfahrungsdaten weder in der äußeren physischen Welt noch in der geistig-mentalenen Welt, sondern in einem Raum nicht-dualer Erkenntnisfähigkeit liegen. Sie wollen zur Einübung eines "universellen" oder nicht-dualen Bewußtseins anleiten. (NR<sup>14</sup>:215f)

Er diagnostiziert im gegenwärtig vorherrschenden Wissenschaftsverständnis eine **Dominanz des "Flachlandes"**, d.h. eine Dominanz der empirisch-analytischen und der Systemwissenschaften sowie deren technisch-ökonomische Umsetzungen. Durch diese "Vorherrschaft des Flachlandes" werden, so Wilber, die "inneren" Wissenschaften an den Rand gedrängt und ihrer eigentlichen Bedeutung beraubt. (NR: 25ff; EKL: 166-174) Wilber stützt sich in dieser Argumentation auf Habermas, der sowohl ein Entwicklungsphilosoph als auch ein integraler Denker ist. (Habermas 1976, 1988b) Mit seiner "Theorie des kommunikativen Handelns" hat Habermas eine Methode aufgezeigt, mit der die auseinandergefallenen Wissenschaftsbereiche oder "Wertsphären" wieder verbunden werden können. (ebenda: 149) Diese **drei Wertsphären** sind:

- die objektive Wertsphäre des "Es" mit ihrem "wissenschaftlichen Wissen" (repräsentiert durch die empirisch-analytischen und die Systemwissenschaften)
- die intersubjektive Wertsphäre des "Wir" mit ihrem "moralischen Wissen" (repräsentiert durch die hermeneutischen Wissenschaften) und
- die subjektive Wertsphäre des "Ich" mit ihrem "ästhetischen Wissen" (repräsentiert durch "innere" Wissenschaften, die Intentionalität des Subjekts erforschen, wie die Psychoanalyse, die Phänomenologie etc.).

Wilber integriert in seinem Wissenschaftsbegriff nicht nur Habermas' "drei Formen gültigen Wissens" (die "drei Geltungsansprüche der Vernunft"), er geht noch einen Schritt weiter und bezieht die "mystische" Erkenntnis als weitere Form "gültigen

---

<sup>14</sup> "NR" ist die Abkürzung für Wilber 1998: "Naturwissenschaft und Religion".

Wissens" in sein "weites" Wissenschaftsverständnis ein. (NR: 195-271) Dazu definiert er drei Arten wissenschaftlichen Wissens.

## 2.1 Drei Arten wissenschaftlichen Wissens

Die drei Arten wissenschaftlichen Wissens werden durch drei Arten von Wissenschaften repräsentiert:

- die "objektiven" Natur- und Systemwissenschaften
- die Wissenschaften des Geistes (im Sinne des englischen "mind") wie beispielsweise Philosophie, Mathematik etc.
- und die "spirituellen Wissenschaften". (NR: 226ff)

Mit dem Begriff "**spirituelle Wissenschaften**" sind die kontemplativen oder mystischen Traditionen gemeint, die in jeder Religion zu finden sind.<sup>15</sup> In Gegensatz zur institutionalisierten Religion selbst, die sich als vormoderne Institution überwiegend auf mythischem und dogmatischem Denken gründet, basiert die spirituelle Wissenschaft auf direkter mystischer Erfahrung. (s.u.) Der gemeinsame Kern dieser mystischen Traditionen besteht nach Wilber in der "Ansicht, daß die Wirklichkeit aus verschiedenen *Ebenen der Existenz* - Ebenen des Seins und des Wissens - zusammengesetzt ist, die von der Materie über den Körper, den Geist [mind], die "Seele" bis zum GEIST (spirit) oder der nicht-dualen Erkenntnis reichen".<sup>16</sup> (IP:21; Abschnitt 3.4.3 auf Seite 35) Diese gemeinsame Lehre von den Ebenen des Seins und des Wissens ist religionswissenschaftlich eindeutig nachgewiesen worden.<sup>17</sup> Sie stellt ein Stufenmodell dar, bei dem jede höhere Ebenen die vorherige einschließt, gleichzeitig aber eine neue Fähigkeit hinzu fügt, so daß eine verschachtelte Ordnung zunehmender Komplexität entsteht.<sup>18</sup> Die Erkenntnisse der modernen Wissenschaften sind diesem

<sup>15</sup> Zu diesen spirituellen Traditionen gehören Schulen wie der Mahajana-Buddhismus (z.B. Zen), der Vedanta-Hinduismus, der tibetische Buddhismus, die jüdische Kabbalah, der islamische Sufismus, die neuplatonische Lehre des Plotin, und die christliche Mystik. Dies sind nicht nur philosophische, sondern auch psychologische Systeme, die eine Fülle von "Injunktionen", praktische Übungen anbieten, um den Weg über verschiedene Bewusstseinsstufen zur Erkenntnis des (absoluten) GEISTES gehen. Der Weg führt über das Bewußtmachen "falscher" oder vorläufiger Identitäten (der Identifikation mit "Teil-Selbsten" wie dem "Schatten", der "Persona", dem "Ich" oder dem "Körper-Selbst") zur Erkenntnis der "wahren" Identität, der Identität mit allem, was existiert. (Wilber 1991: 163-185) Die Identität mit dem Ganzen erschließt sich durch ein nicht-duales Bewußtsein, die Illusion "des getrennten Ichs" wird durchschaut, der Dualismus von Subjekt und Objekt wird überwunden. Die kontinuierliche Aufrechterhaltung der nicht-dualen Sichtweise führt zur "Erleuchtung", einem äußerst seltener Bewußtseinszustand, der die volle Entfaltung des menschlichen Potentials ermöglicht. (WSG: 406-427)

<sup>16</sup> Die Anzahl der Ebenen schwankt je nach Tradition. Die Kundalini-Lehre des Hinduismus weist beispielsweise sieben Ebenen (Chakren) auf: Das erste Chakra (Beckenboden) repräsentiert den materiellen Aspekt des Menschen, das zweite bis vierte Chakra den Bereich des Lebens (das Genitalien-Chakra [2] die sexuelle Energie, das Bauch-Chakra [3] allgemeine Lebenskraft und Vitalität, und das Herz-Chakra (4) Emotionen, Liebe und Zuneigung, das fünfte Chakra (Hals) steht für den diskursiven Verstand und damit für den Geist (mind), das sechste (Stirn) für den Bereich der "Seele" und siebte Chakra (Schädeldach) steht für den absoluten (nicht-dualen) Geist. (Wilber 2001<sup>5</sup>: 51)

<sup>17</sup> Wilber verweist auf Huston Smith: *Forgotten Truth* (1976), E.F. Schumacher: *Rat für die Ratlosen* (1979), Arthur Lovejoy: *Die große Kette der Wesen* (1993) u.a.

<sup>18</sup> Die Biosphäre schließt die Materie ein, fügt aber gleichzeitig Empfindungen und Gefühle hinzu, die Noosphäre (Sphäre des Geistes) umfaßt die Ebene der Materie, der körperlichen

*vormodernen* Modell allerdings fremd, seine Intention liegt weniger in der Erforschung der materiellen Wirklichkeit, als vielmehr in der **Erforschung und Schulung des Bewußtseins**. Die mystische Wissenschaft will anhand zahlreicher Praxisanweisungen einen Weg aufzeigen, der zu nicht-dualer Erkenntnis (zur Erkenntnis des GEISTES) führt, einem Erkennen, in dem die Wirklichkeit wahrgenommen wird, wie sie *ist*, ohne Entfremdung, ohne verzerrende Filter und Projektionen. (Wilber 1991: 29-50, 134 ff; NR: 21-24)<sup>19</sup>

Jede dieser Ebenen der Wirklichkeit (Materie, Leben, Geist, Seele und GEIST) steht mit einer speziellen Form der Wahrnehmung in Verbindung, die Wilber die "drei Augen der Erkenntnis" nennt: Das physische Auge nimmt den Bereich von Materie und des Leben wahr, das "Auge des Geistes" den Bereich des Intellekts und das "Auge der Kontemplation" die subtile, kausale und nicht-duale Wirklichkeit. (Diese drei Erkenntnis Modi stehen auch für die erkenntnistheoretischen Richtungen des **Empirismus**, **Rationalismus** und der **Mystik**. [WSG: 136f]) Die empirisch-analytischen und die Systemwissenschaften sehen mit dem physischen Auge, sie lassen in ihre Theorien nur das eingehen, was mit den äußeren Sinnen (oder ihren instrumentellen Verlängerungen) wahrgenommen werden kann. Die Wissenschaften des Geistes und die spirituellen Wissenschaften gehen, so Wilber, von der gleichen Unmittelbarkeit der Erfahrung aus, ihre Erfahrung liegen jedoch nicht in der äußerlich-objektiven, sondern in der innerlich-subjektiven Welt. Ihre Erfahrungsdaten sind nicht weniger real als die physischen, ihre "Referenten" (die Realität, auf die sie verweisen) liegen nur in *unterschiedlichen* Erfahrungsräumen.<sup>20</sup> ((NR: 220f ; WGS: 137)

Für diese drei Arten von Wissenschaften gelten die gleichen unverzichtbare **Voraussetzungen**, die für alle Formen **gültigen Wissens** gelten: Diese drei Bedingungen faßt Wilber mit den Stichorten: Paradigma (1), Datenerhebung (2) und Verifikation/Falsifikation (3) zusammen:

1. Für jede Form gültigen Wissens muß ein "Paradigma", eine praktische Methode oder eine Handlungsanweisung zur Datenerhebung vorgegeben sein.
2. Die Erkenntnisse müssen auf Erfahrungsbeweisen gründen, d.h. auf der direkten Wahrnehmung oder der unmittelbaren Erfahrung, der durch die Methode vermittelten Daten.

---

Empfindungen und Gefühle und geht darüber hinaus, indem sie Vernunft und Logik hinzufügt. Die Ebene der "Seele" umschließt Materie, Leben und Geist und fügt Formen höherer Wahrnehmungsfähigkeit wie Visionen und Erleuchtungserfahrungen etc. hinzu, die Ebene des absoluten Geistes integriert alles zur nicht-dualen Erkenntnis und zu nicht-dualem Sein.

<sup>19</sup> Die Ebene des GEISTES ist der Ort des "vollen" Bewußtseins, alle anderen Ebenen sind Teilzustände des Bewußtseins. Statt symbolischer Landkarten wird hier das Territorium selbst wahrgenommen, die Grenze zwischen Subjekt und Objekt, zwischen Selbst und Nicht-Selbst, ist aufgehoben. (Wilber 1991:111-161)

<sup>20</sup> Mit dem Begriff "Referent" bezieht sich Wilber auf die "Grundlagen der allgemeinen Sprachwissenschaft" von Ferdinand de Saussure (1986): Jedes Zeichen besteht aus zwei Komponenten: dem Signifikanten (dem Bezeichnenden) und dem Signifikat (dem Bezeichneten). Der Signifikant, das geschriebene Wort (beispielsweise "H-u-n-d") oder der gesprochene Laut, ist materieller Natur, man kann ihn sehen oder hören. Das Signifikat ist die innere Wahrnehmung, das, was einem in den Sinn kommt, wenn man das Wort hört oder liest, ein Bild, ein Gefühl, ein Gedanke, den das Wort auslöst. Der Referent ist das, worauf das Zeichen hinweist: ein spezieller Hund. Signifikat und Referent sind also nicht identisch. Es gibt physische Referenten wie den Hund, aber auch geistige Referenten und subtile, kausale und nicht-duale Referenten. (EKL:333f)

3. Die Ergebnisse müssen durch eine Gemeinschaft gleich Qualifizierter, welche die Methoden in angemessener Weise durchgeführt haben, überprüft (bestätigt oder widerlegt) werden können. (NR: 202)

Zur Stützung von Punkt 1 beruft sich Wilber auf den Wissenschaftsphilosoph **Thomas Kuhn** (1962): Nach Kuhn entwickelt sich Wissenschaft durch neue "Paradigmen" weiter. Mit "Paradigma" meint Kuhn jedoch nicht, wie Wilber mit Nachdruck betont, ein *gedankliches* Modell: Ein neues Paradigma etablieren bedeutet, neue Werkzeuge mit bedeutsamen Konsequenzen für die Forschungspraxis bereitzustellen. Diese neuen Werkzeuge müssen, so Wilber weiter, in übereinstimmender Meinung der beteiligten "scientific community" auf wichtige Gegenstände des jeweiligen Fachgebietes zielen und diese erschließen können. (NR: 51) Ein Paradigma enthält somit konkrete Techniken oder Methoden, die neue Daten liefern nach dem Prinzip: "Willst Du dies wissen, tue das."<sup>21</sup> Die Frage nach der empirischen Beweisführung durch Datensammlung (2) gilt für alle drei Arten von Wissenschaft, jedoch sammelt jede ihre Erfahrungsdaten auf andere Weise. "Es gibt einen **sinnlichen Empirismus** (der sensomotorischen Welt), einen **geistigen Empirismus** (der geistigen Welt) und einen **spirituellen Empirismus** (der mystischen Erfahrungswelt).(NR: 198)

Mit Punkt 3 bezieht sich Wilber u.a. auf Karl Poppers Falsifizierungsprinzip; als Vertreter des Kritischen Rationalismus fordert Popper, wissenschaftliche Erkenntnis permanenten Widerlegungsversuchen auszusetzen, anstatt zu versuchen, sie zu verifizieren.<sup>22</sup> Auch diese Voraussetzung, so Wilber, gilt bei allen drei Arten von Wissenschaft. (NR: 202) Hier ein **Beispiel** für "geistigen Empirismus": Bei einer mathematischen Beweisführung gewinnt man Daten auf der Basis einer *geistigen* Erfahrung (2), indem man den logischen Zusammenhang mathematischen Strukturen vor dem inneren Auge prüft, also ein logisches Experiment durchführt (1). Danach vergleicht man seine inneren Erfahrungen mit denjenigen, anderer, qualifizierter Menschen, die das gleiche innere Experiment durchgeführt haben. (3) Kommt man zu einem übereinstimmenden Ergebnis, so ist der mathematische Beweis gelungen. (NR: 200f)

Die spirituelle Wissenschaft stützt sich, so Wilber, auf das Sammeln von Erfahrungsdaten durch spezielle Methoden der Meditation. Diese Daten liegen weder im physischen, noch im geistig-intellektuellen Erfahrungsraum, sondern in einem Raum subtiler oder nicht-dualer Erkenntnisfähigkeit. Führt man diese Methode oder "Injunktionen" über einen langen Zeitraum hin aus, treten entsprechende innere Wahrnehmungen wie beispielsweise Erleuchtungszustände auf. Diese müssen von einer Gemeinschaft gleichermaßen Qualifizierter auf ihre Echtheit hin überprüft, d.h. bestätigt oder widerlegt werden. Jeder, der die entsprechende Methode ausführt, wird in der Lage sein, diese inneren Daten zu sammeln, deshalb kann die spirituelle Wissenschaft wie jede andere Wissenschaft **gelehrt und praktiziert** werden.

---

<sup>21</sup> Ein "Paradigma" ist nach Kuhn aber auch ein bestimmter Wissenschaftsstil, der sich in einem konkreten historischen und kulturellen Raum entwickelt. Er ist damit das Produkt der jeweiligen Zeit, ihrer soziologischen und psychologischen Merkmale. Ändert sich dieser Stil (ähnlich wie in der Kunst oder Literatur), ist dies ein "Paradigmenwechsel".(Seiffert 1991: 222ff ) Seiffert weist daraufhin, daß Kuhn mit seiner Theorie der "Periodisierung durch revolutionäre Umbrüche" eine schon bestehende Geschichtstheorie (über Entwicklung im Bereich der bildenden Kunst, Musik, Literatur und Politik) auf die Naturwissenschaft übertragen hat. (ebenda: 223)

<sup>22</sup> Popper, K.: Logik der Forschung 1935; vergl. Störing 1996: 690f

Wilbers Ziel ist nicht nur die Rehabilitierung mystischer Erkenntnis als weitere Form gültigen Wissens, sondern auch deren Integration in ein "weites" Wissenschaftsverständnis. Diese Integration nach dem Quadranten-Ebenen-Modell läßt sich in zwei Schritten nachvollziehen. Zunächst die Integration von "Wissenschaft, Moral und Kunst". (EKL: 169-184)

## 2.2 Integration von Wissenschaft, Moral und Kunst

Wilber folgt in einem ersten Schritt der Systematik Habermas', der in seiner "Theorie des kommunikativen Handelns" (1988b) drei Formen "gültigen Wissens" integriert. Habermas' Theorie umfaßt ausschließlich auf den rationalen Bereich des Bewußtseins, den Bereich der "Vernunft", die prä-rationalen und trans-rationalen (mystischen) Bereiche bezieht er nicht ein. Er identifiziert "**drei Geltungsansprüchen der Vernunft**" oder drei Formen gültigen Wissens:

1. den kognitiven Geltungsanspruch der "der propositionalen Wahrheit"
2. den moral-theoretischen Geltungsanspruch der "normativer Richtigkeit" oder "Gerechtigkeit"
3. und den ästhetischen Geltungsanspruch der "Authentizität" oder "Wahrhaftigkeit".

Sie stellen die "Einheit der Rationalität [dar], innerhalb derer sich erst die Mannigfaltigkeit der verschiedenen Wertsphären entfaltet". (Habermas 1988b: 359 z. n. EKL: 187) Die drei "Wertsphären" stehen für folgende Bereiche gültigen Wissens:

1. für den Bereich objektiven wissenschaftlichen Wissens (**Wissenschaft**), das sich in der "Es-Sprache" ausdrücken läßt
2. für den Bereich moralisch-praktischen Wissens (**Moral**), als "Wahrheit" im Sinne einer intersubjektiven Übereinkunft über gemeinsame Werte, über das, was in einer Kultur als "gerecht" empfunden, und in der "Wir-Sprache" formuliert wird
3. und für den Bereich des ästhetischen Wissens (**Kunst**), des individuell-expressiven Ausdrucks, der in der "Ich-Sprache" formuliert wird. (Habermas 1988b: 585; EKL: 178ff )

Die eigenständige Existenz dieser drei Wertsphären, so führt Wilber in Anlehnung an Habermas und Max Weber aus, ist eine Errungenschaft der Aufklärung. (Habermas 1988a: 207; Weber: 1988: 234) Wissenschaft, Moral und Kunst, die in vormoderner Zeit (aus heutiger Sicht) in unangemessener Weise verbunden waren<sup>23</sup>, hat die Moderne "differenziert", so daß diese Bereiche - losgelöst aus der Bevormundung der Kirche - ihren eigenen Weg gehen konnten. "Bis zum Ende des achtzehnten Jahrhunderts hatten sich Wissenschaft, Moral und Kunst auch institutionell als Tätigkeitsbereiche ausdifferenziert, in denen Wahrheitsfragen, Gerechtigkeitsfragen und Geschmacksfragen autonom, nämlich unter ihrem jeweils spezifischen Geltungsaspekt bearbeitet wurden." (Habermas 1988a: 104)<sup>24</sup> Die "Einheit der Rationalität", so

<sup>23</sup> Die Prozesse gegen Galilei und Jordano Bruno, der Konflikt zwischen Michelangelo und Papst Julius II. um die Darstellungsweise von Personen in der Malerei, sind herausragende Beispiele für die Bevormundung von Wissenschaft und Kunst durch die mittelalterlicher Kirche.

<sup>24</sup> Ein weiterer großer Verdienst der Moderne, so Wilber, ist die Erkenntnis, daß sich die drei Bereiche Materie, Leben und Geist einer Entwicklung unterliegen. Mit den modernen Wissenschaften entstanden nicht nur biologische sondern auch soziologische und psychologi-

Habermas, welche die verschiedenen Wertsphären nach ihrer Differenzierung zunächst noch verband und im Gleichgewicht hielt, zerriß im Zuge einer rasanten naturwissenschaftlich-technische Entwicklung, bei der die **"instrumentelle Vernunft"** ihre Vorherrschaft antrat. Erkenntnisgewinnung wurde auf das empirisch-analytische Verfahren eingeengt. Die zum "monologischen Verstand" gewordene Vernunft grenzte alles aus, was nicht diesem Vernunftsbegriff entsprach. Die beiden andern Wertsphären, das intersubjektive "Wir" und das subjektive "Ich", wurden zunehmend nach den Strukturen der empirischen Wissenschaft und der instrumentellen Vernunft organisiert.<sup>25</sup> (vergl.: Habermas: 1988a: 137, 585; Adorno, Horkheimer 1991; EKL: 171; NR: 27ff)

Was im Zuge der Moderne auseinanderfiel, will Habermas mit seiner Methode der herrschaftsfreien Kommunikation wieder verbinden. Denn in jeder Sprechsituation, so Habermas, sind die Bereiche des objektiven "Es", des gemeinsamen kulturellen "Wir" und der subjektiven Welt des "Ich" gegenwärtig. Durch verständigungsorientiertes "kommunikatives Handeln", das auf objektiver Wahrheit, auf intersubjektiver oder kultureller Angemessenheit und persönlicher Authentizität beruht, können diese Wertsphären, wieder zusammengefügt, und damit die "Einheit der Rationalität" wieder hergestellt werden. [Habermas 1988a: 364f z. n. EKL: 188f; vergl. Reese-Schäfer 2001: 52ff)<sup>26</sup>

Die Einheit der "drei Geltungsansprüchen der Vernunft", der Bereich des objektiven "Es", des intersubjektiven "Wir" und des subjektiven "Ich" läßt sich anhand des Wilberschen Quadranten-Ebenen-Modells darstellen. Folgt man dem Modell mit seinen vier Dimensionen: äußerlich-individuell, äußerlich-kollektiv, innerlich-individuell und innerlich-kollektiv, so läßt sich Habermas' Theorie der drei Wertsphären folgendermaßen darin einordnen (Abbildung 3): Der obere linke Quadranten (OL) ist der Bereich des individuellen Bewußtseins, des "ästhetischen Wissens" oder der "Kunst". Er steht für den Geltungsanspruch der Wahrhaftigkeit oder Authentizität, seine Sprache ist die "Ich-Sprache". Der untere linke Quadrant (UL), die Dimension der intersubjektiven Verständigung und Übereinstimmung, dessen Sprache die "Wir-Sprache" ist, steht für den "Geltungsanspruch der normativer Richtigkeit oder intersubjektiver Angemessenheit". Forschungsdaten der linken Seite des Quadrats lassen

---

sche **Evolutionstheorien**. Habermas beispielsweise gliedert die prämoderne Welt in eine archaische, magische und mythische Epoche, der jeweils eine spezielle Produktionsweise wie Jagen, Sammeln, Garten- und Ackerbau zuzuordnen ist (s.u.). (Habermas 1976:17ff)

<sup>25</sup> Unter dem "szientistischen" Einfluß von Positivismus und Empirismus kam es, so Habermas, zu einer **"Kolonialisierung der Lebenswelt"**, das heißt, zu einer technisch-wissenschaftlichen und ökonomischen Einstellung gegenüber den Dingen des praktischen Lebens und allem Subjektiven gegenüber. (Habermas 1988a: 359 z. n. EKL: 171)

<sup>26</sup> Den drei Handlungsarten lassen sich folgende Weltbezüge und Geltungsansprüche zuordnen: "Teleologisches" (zielgerichtetes oder strategisches) Handeln verfolgt einen sachlichen Zweck, es bezieht sich auf die objektive Welt und erhebt den Geltungsanspruch der "Wahrheit". "Normatives Handeln" bezieht sich auf Gruppen (soziale Welt), die ihr Handeln an gemeinsamen Werten orientieren; sein Geltungsanspruch ist "normativen Richtigkeit". "Dramaturgisches" Handeln mit dem Geltungsanspruch der Wahrhaftigkeit bezieht sich auf die expressive Selbstrepräsentation (subjektive Welt). Das verständigungsorientierte "kommunikativen Handeln" hat Vorrang vor "strategischem" Handeln, denn beim strategischen Handeln verfolgt der Handelnde seine Zwecke, ohne das Einverständnis der Betroffenen zu suchen. Nach Habermas verwickelt sich der strategisch Handelnde in "performative Widersprüche", weil er in seinen alltäglichen Sprechakten die Verständigungsorientierung, die intersubjektive Anerkennung der universellen Geltungsansprüche Wahrheit, Richtigkeit, Wahrhaftigkeit voraussetzen muß.

sich nur "dialogisch" erheben. Die rechte Seite des Quadrats (OR, UR) steht für die äußeren Dimensionen der Wirklichkeit, für die beobachtbaren Einzelphänomene und Verhaltensmuster (OR) und die kollektiven Verhaltensmuster und Strukturen der Gesellschaft (UR). Die Phänomene der rechten Seite lassen sich "monologisch" erforschen (durch Zählen, Wiegen, Messen) und in der "Es-Sprache" ausdrücken. Für diese Quadranten gilt der "Geltungsanspruch der objektiven Wahrheit". Weil jeder dieser Bereiche seine eigenen Wahrheitskriterien hat, kann keiner von ihnen auf einen anderen reduziert werden.<sup>27</sup> (EKL: 179-183, 186ff; vergl. Habermas 1988a: 365)

<p>OL <i>individuell</i></p> <p>Geltungsanspruch: Wahrhaftigkeit, Authentizität (Ich-Sprache) <b>Kunst</b></p>	<p>OR <i>individuell</i></p> <p>Geltungsanspruch: objektive Wahrheit (Es-Sprache singular) <b>Wissenschaft</b></p>
<p>UL <i>kulturell</i></p> <p>Geltungsanspruch: normative Richtigkeit (Wir-Sprache) <b>Moral</b></p>	<p>UR <i>sozial</i></p> <p>Geltungsanspruch: objektive Wahrheit (Es-Sprache plural) <b>Wissenschaft</b></p>

Abbildung 3: Die "Geltungsansprüche der Rationalität" in den vier Quadranten (n. EKL: 177-183)

Durch die Einordnung der drei Bereiche gültigen Wissens in den Kontext der vier Quadranten wird ihre Zusammengehörigkeit deutlich. Die **monologischen und dialogischen Wissenschaften** mit ihren jeweiligen eigenständigen Wertsphären erscheinen als **komplementäre Bereiche der einen Wirklichkeit**: Keine kann weggelassen werden, ohne daß dadurchein reduktionistisches Bild von der Wirklichkeit zu entsteht. Damit wird einer Theorie des "Flachlandes", die den empirisch-analytischen und Systemwissenschaften Priorität einräumt, der Boden entzogen.

Ordnet man die unterschiedlichen Wissenschaftsbereiche in die einzelnen Quadranten ein, ergibt sich folgendes Bild: Die "monologische Wissenschaften der Moderne" wie die Physik, Biologie, Neurophysiologie, Behaviorismus etc. lassen sich dem rechten oberen Quadranten (OR) zuordnen, alle Ansätze, die in objektivistischer Weise die soziale Wirklichkeit oder die Prozesse der natürlichen Umwelt erforschen, dem rechten unteren Quadranten. (Vergl. Abbildung 4) Die "linksseitigen" Wissenschaften erheben ihre Daten dialogisch. Der obere linke Quadrant (OL) ist der Bereich der introspektiven und phänomenologischen Wissenschaften, der intersubjektiv

<sup>27</sup> Moralische Prinzipien können beispielsweise nicht als wissenschaftliche Erkenntnisse vom Schreibtisch aus verkündet werden, die innere subjektive Wahrheit erschließt sich nicht durch den monologischen, rechtseitigen Weg eines Experiments. Als aktuelles Beispiel für den Bereich des Wir läßt sich die Ethik-Diskussion in den biomedizinischen Wissenschaften ("Bio-Ethik") nennen. Hier können sich moralische Vorstellungen über das Für und Wider dieser neuen Technologien nicht mehr in einem allmählichen gemeinsamen Prozeß der Bedeutungsbildung und Festlegung von Werten herausbilden. Vielmehr schafft die voraussetzende technisch-wissenschaftliche Entwicklung (die Dimension des "Es") Realitäten, die dann durch "Ethik-Kommissionen" legitimiert – oder verboten - werden.

ve Bereich der Kultur (UL) ist die Domäne der "verstehenden Kulturwissenschaften". (EKL: 160-169)

**linke Seite:**

subjektiv/dialogisch  
hermeneutisch  
Innenperspektive

**rechte Seite:**

monologisch  
empirisch-analytisch, positivistisch  
äußere Form

OL <i>individuell, subjektiv</i> - Humanist. Psychologie - Tiefenpsychologie - Konstruktivismus <sup>28</sup> - Phänomenologie - Allgem. Linguistik etc.	OR <i>individuell, objektiv</i> - Physik - Biologie - Neurophysiologie - Behaviorismus - Positivismus etc.
UL <i>kollektiv, kulturell</i> - Hermeneutik - Verstehende Soziologie - Ethnomethodologie - Symbolischer Interaktionismus etc.	UR <i>kollektiv, sozial</i> - Dialekt. Materialismus - Funktionalismus - Systemtheorie - Ökologie etc.

Abbildung 4: Wissenschaft in den vier Quadranten

Repräsentiert die rechte Seite des Quadrantenmodells im Wesentlichen die **Wissenschaften der Moderne** (empirischen Natur- und Gesellschaftswissenschaften etc.), so lassen sich die Ansätze der linken Seite als "**postmoderne Wissenschaften**" bezeichnen.<sup>29</sup> Für Wilber besteht der Verdienst der postmodernen Wissenschaften darin, daß sie sich der "linken Seite" zugewandt haben und u.a. die Interpretation zur Methode der Erkenntnisgewinnung erhoben haben.<sup>30</sup> (EKL: 166f; NR: 152-56) Als eine weitere wichtige Erkenntnis der postmodernen Wissenschaften bezeichnet Wilber "die Kontextabhängigkeit sprachlich gefaßten Wissens". (IP: 187) Nach de Saussures (1986) linguistischen Forschungen erschließt sich Sprache nur durch die Deutung zahlreicher "Hintergrundkontexte". (EKL: 334ff) Jede direkte Erfahrung eines Individuums, die dialogisch mitgeteilt wird, ist in zahlreiche "Hintergrundkontexte"

<sup>28</sup> Der Konstruktivismus hebt die Tatsache hervor, daß Wirklichkeit im Geist nicht einfach abgebildet oder wahrgenommen, sondern vom menschlichen Geist konstruiert und interpretiert wird. Der Mensch ist also kein objektiver Beobachter der Realität, wie die "modernen" Wissenschaften glaubten, sondern erschafft Wirklichkeit mit. (Watzlawick u.a. 1985)

<sup>29</sup> Wilber geht hier von einem weit gefaßten Verständnis der Postmoderne aus: Sie beginnt am Ende des 19. Jahrhunderts mit Nietzsche und Dilthey. Aus der Vielzahl der postmodernen Ansätze (wie Hermeneutik, Existentialismus, Psychoanalyse, Feminismus, Konstruktivismus, Strukturalismus, Poststrukturalismus u.a.) hebt Wilber drei hervor.: den "Konstruktivismus", den "Kontextualismus" und den "Aperspektivismus" oder "Integralismus". (IP: 184-89) Der Konstruktivismus hat so, Wilber das Verständnis für die Tatsache geschärft, daß Wirklichkeit im Geist nicht einfach abgebildet und wahrgenommen, sondern vom menschlichen Geist konstruiert und interpretiert wird. Der Mensch ist also kein objektiver Beobachter der Realität, wie die "modernen" Wissenschaften glaubten, sondern erschafft Wirklichkeit auch mit.

<sup>30</sup> Die Hermeneutik (vertreten beispielsweise durch Dilthey, Schleiermacher und Gadamer), die "Kunst und Wissenschaft" der Interpretation, erkundet dialogisch den gemeinsamen kulturellen Weltraum von Menschen um ihn dann zu rekonstruieren.

eingebettet. Zu diese Kontexten zählen u.a. linguistische Strukturen, kulturelle Welt-sichten (UL), technisch-ökonomischen Bedingungen (UR), der Bewußtseinstyp (männlich/weiblich), der Zustand des Bewußtseins etc. Diese vielfachen Kontexte sind, so Wilber, sind in die Interpretation mit einzubeziehen. Die "kontextualistische" Betrachtungsweise sprachlichen Wissens führt zum "Aperspektivismus" oder zur Netzwerk-Logik. (Gebser 1999; siehe Abschnitt 3.4.2 auf Seite 32) Denn wenn es viele Kontexte gibt, gibt es auch viele Möglichkeiten der Bedeutungsbildung und Interpretation und damit auch viele Perspektiven. Der Verdienst des Aperspektivismus oder Integralismus ist der Anspruch, keine Perspektive auszuschließen, sondern möglichst viele davon in einem "größeren Bild" zu umfassen. (EKL: 102f; IP: 184f)

Bestand das "Desaster der Moderne" in der Hegemonie "formaler Rationalität", im "Flachland", das alles introspektive und interpretative Wissen auf äußere empirische Daten zu beschränken versuchte, so besteht das "**Dilemma der Postmoderne**", in ihren extremen Ansätzen, die die "linke Seite" überbetonen und die "rechte Seite" vernachlässigen. Die Theorien der extremen Postmoderne, so Wilber, treiben die Methode der Interpretation und Konstruktion auf die Spitze. Die objektive Wirklichkeit und die Anerkennung allgemein gültigen Wahrheitsansprüche werden abgelehnt. Für den radikalen Konstruktivismus beispielsweise ist (innere) Erkenntnis nicht in einer Realität (oder einer Wahrheit) außerhalb des Subjekts verankert: Damit löst sich die objektive Wirklichkeit (OR, UR) auf, wissenschaftliche Erkenntnis wird zum "ästhetischen Konstrukt", jeder Allgemeingültigkeitsanspruch für Wissen und Wahrheit wird verworfen.<sup>31</sup> (IP: 299ff, vergl. Schmidt 1992: 2) Im extremen Denken des Poststrukturalismus (Foucault 1973a) verschwindet das (eigenständige) Subjekt (OL)) völlig in den intersubjektiven geistigen Strukturen, in denen nur noch die Gesellschaft (UL) spricht. (IP: 299ff; vergl. Störig 1996: 624)

In einer poststrukturalistischen Theorie der Kunst beispielsweise erzeugt der Betrachter durch seine Interpretation das Kunstwerk, die Intentionalität des Künstler und sein Kunstwerk verschwinden. (Passmore 1991: 27 z. n. WGS: 198)<sup>32</sup> Betrachtet man die extremen Ansätze der Postmoderne im Kontext des Vier-Quadranten-Modells, dann wird ihr Reduktionismus offensichtlich, ihre „blinden Flecken“ werdendeutlich: Der radikale Konstruktivismus ignoriert die rechtsseitigen Quadranten, die objektive Realität und damit die Gültigkeit wissenschaftlichen Wissens. Die rechten Quadranten (OR, UR) werden auf innere Konstrukte und damit auf die linke Seite reduziert. Bei den postmodernen Poststrukturalisten verschwindet die Intentionalität des Subjekt (UL) und sein konkrete Person (OR).

---

<sup>31</sup> Als weiteren Ansatz der "extremen Postmoderne" nennt Wilber den "**pluralistischen Relativismus**". In ihrem Bestreben, Gleichheit und Toleranz allen Menschen und Kulturen entgegenzubringen, lehnen seine Anhänger jede Hierarchie von Werten ab: Beispielsweise werden alle Kulturen als gleichwertig eingestuft. (GL: 36-41) Mit dieser Haltung verbinden sich so praktische Fragen wie: Gelten die Menschenrechte auch in China? Darf man gegen die Ermordung von Systemgegnern Einspruch erheben? Gegen Habermas und seiner "Universalpragmatik" beispielsweise wird immer wieder der Vorwurf des "**Eurozentrismus**" erhoben.

<sup>31</sup> Wilber verweist in dem Zusammenhang auf Michel Foucault (1973a) und das was er das "anonyme System ohne Subjekt" nannte.

<sup>32</sup> Für das extreme Denken der Postmoderne steht auch das Prinzip der Dekonstruktion, das jede Möglichkeit einer gültigen Bedeutung in Frage stellt, weil Bedeutung kontextabhängig ist und Kontexte sich – ohne Ende - immer weiter ausdehnen lassen.

## 2.3 Die Integration der Mystik

Neben der Integration der modernen und postmodernen Wissenschaften oder den "drei Geltungsansprüche der Vernunft" bezieht Wilbers "weites" Wissenschaftsverständnis auch die "spirituelle Wissenschaften" und damit den transrationalen oder mystischen Bereich des Bewußtseins ein. Mit der Integration dieser Bewußtseinsbereiche kommt der Entwicklungsaspekt ins Spiel. Das individuellen Bewußtseins kann sich über den rationalen und visionslogischen Bereich hinaus zu einem subtilen, kausalen und nicht-dualen Bewußtsein weiterentwickeln. (siehe Abschnitt 3.4.3 auf Seite 35) Diese Erkenntnis und die Bereitstellung von Methoden für eine entsprechende spirituelle Praxis sind der besondere Beitrag der spirituellen Wissenschaften. Bei der Integration dieser vormodernen Traditionen in das Ebenen-Quadranten-Modell werden seine Defizite offensichtlich. Wilber nennt vier Mängel:

1. Die spirituellen Wissenschaften übersehen, daß sich individuelles Bewußtheit (OL) in allen Quadranten ausprägt (in den Funktionen und Strukturen des Gehirns, in der Kultur, in den technisch-ökonomischen Strukturen der Gesellschaft) und von allen vier Quadranten geprägt wird.<sup>33</sup>
2. Ihnen fehlt das Wissen über die Entwicklungsdynamik in Natur und Kultur.
3. Ihnen fehlen die entwicklungspsychologischen Kenntnisse über die frühen prä-rationalen Entwicklungsebenen.
4. Sie kennen keine kindlichen Psychopathologien. (IP: 164ff)

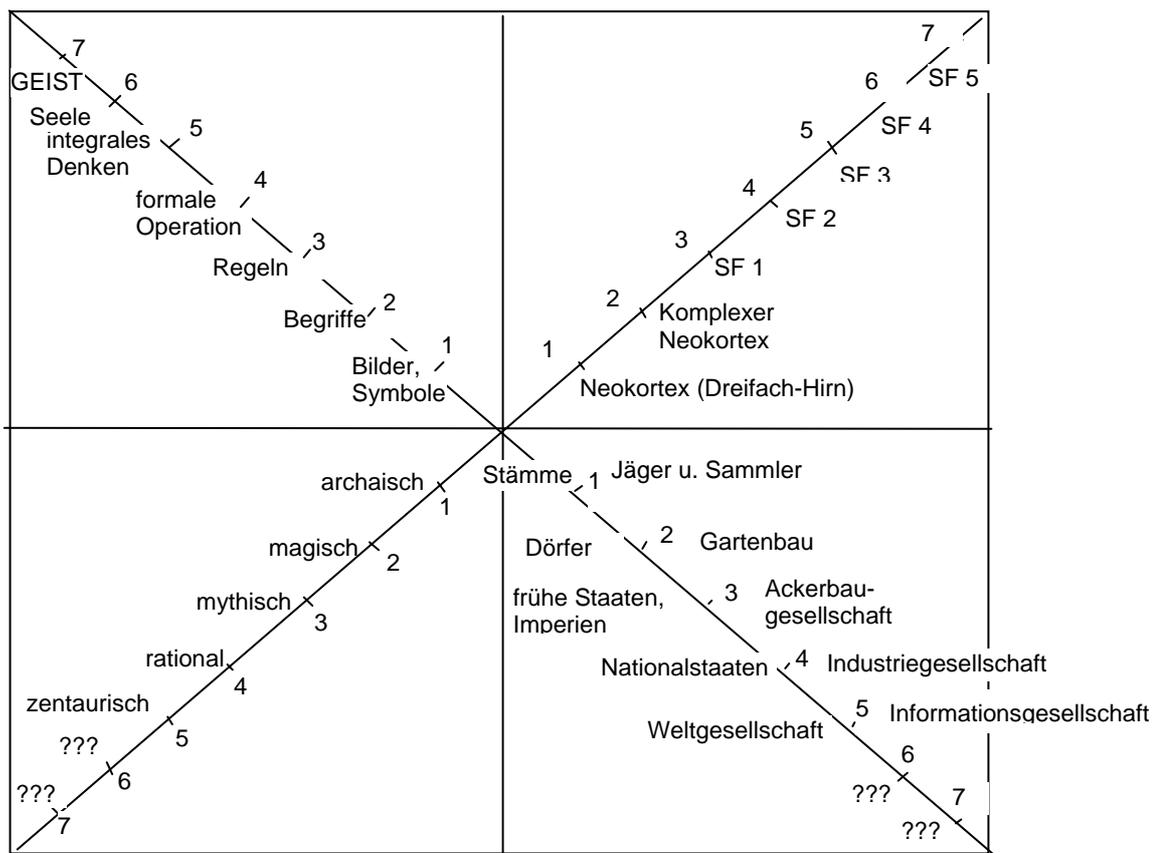


Abbildung 5: Integration der mystischen Ebenen in ein "weites" Wissenschaftsverständnis

<sup>33</sup> Für jedes Phänomene *eines* Quadranten gibt es Entsprechungen in den jeweils anderen Quadranten. Auf diesen Zusammenhang (die "Tetra-Evolution" der vier Quadranten) wird in Kapitel 4 auf Seite 42 ff ausführlich eingegangen.

Ein "weites" Wissenschaftsverständnis nach dem Ebenen-Quadranten-Modell (Abbildung 5) verlangt, die vormodernen Traditionen im Lichte der wissenschaftlichen Forschung zu präzisieren und **zu modernisieren**.<sup>34</sup> Die "Ebenen des Seins und des Wissens" müssen um die frühkindlichen Bewußtseinsebenen (sensomotorisches, prä-operational, konkret-operational) und deren Psychopathologien ergänzt und in die vier horizontalen Dimensionen: die intentionale, verhaltensmäßige, kulturelle und soziale Dimension differenziert werden. Die Integration der spirituellen Wissenschaft in das größere Bild des Ebenen-Quadranten-Modell ergänzt das moderne und post-moderne Wissenschaftsmodell um die "psychischen", "subtilen", "kausalen" und nicht-dualen Entwicklungsebenen, gleichzeitig erfahren die spirituellen Wissenschaften die Ergänzung um die prä-rationalen Entwicklungsebenen und die Differenzierung des Bewußtseins in seine kulturellen, sozial-strukturellen und biologischen Dimensionen. (ebenda: 183; vergl. Abbildung 5)

### **Fazit:**

In diesem Kapitel wurde Wilbers "weites" Wissenschaftsverständnis vorgestellt, das die vormodernen mystischen Traditionen ("spirituelle Wissenschaften"), die (objektiven) modernen Natur- und Systemwissenschaften und die ("inneren") postmodernen Wissenschaften integriert. Jede der drei Wissenschaften repräsentiert dabei eine eigenständige Form von Wissen; Jede Art des Wissens beruht auf Erfahrungsdaten, die sich durch die Anwendung spezieller Methoden erheben lassen und der Überprüfung und Falsifizierung einer Gemeinschaft Qualifizierter bedürfen. Die Integration der unterschiedlichen Wissenschaften erfolgte durch das Quadranten-Ebenen-Modell, es hat sich auch als ein wirksames **Analyseinstrument** erwiesen hat, mit dem die Einseitigkeiten oder "Absolutismen" verschiedenster Ansätze aufgedeckt werden konnten.

Im nächsten Kapitel wird Wilbers Modell individueller Bewußtseinsentwicklung ("Spektrum des Bewußtseins") vorgestellt, das die Befunde der modernen Entwicklungspsychologie und die Erkenntnisse der spirituellen Traditionen integriert.

---

<sup>34</sup> Die "spirituellen Wissenschaften" wissen nicht, daß sich der menschliche Geist in mindestens vier Hauptstufen entfaltet: der präoperationalen (2-5 Jahre) mit einem magischen Bewußtsein, der konkret-operationalen (6-10 Jahre) mit einem mythischen Bewußtsein, der formal-operationalen (ab 11 Jahre) mit einem rationales Bewußtsein und der integral-aperspektivischen (im Erwachsenenalter) mit einem zentaurisches Bewußtsein. Deshalb, so Wilber, verwechseln die prämodernen Weisheitstraditionen prärationale (magisch, mythisch) mit transrationalen Bewußtseinsebenen. (Vergl. Abschnitt 4.3.1)

## Teil B: Theoretische Grundlagen des integralen Ansatzes

### 3 Das Spektrum des Bewußtseins

Die Berufung des Menschen ist seine Humanisierung,  
sein unendliches Mehr-Sein.

Paulo Freire

Dieses Kapitel stellt Wilbers neunstufiges Modell individueller Bewußtseinsentwicklung ("Spektrum des Bewußtseins") vor und gibt einen systematischen Überblick über die Entwicklungspotentiale, die Pathologien und Entwicklungsstörungen der einzelnen Ebenen. (Vergl. Tabelle 2 auf Seite 41) Die Ebenen eins bis sechs gehören zum Forschungsgebiet der "modernen" und "postmodernen" Wissenschaften, während die Ebenen sieben bis neun die Domäne der "spirituellen Wissenschaften" und der Transpersonalen Psychologie darstellen. Alle neun Ebenen gehören zum Entwicklungspotential eines jeden Menschen. - Wilbers Modell basiert auf der Sichtung von über hundert entwicklungspsychologischen Ansätzen, er bezieht eine große Zahl dieser Ansätze in Form von orientierenden Verallgemeinerungen in sein Entwicklungsmodell ein.<sup>35</sup>

#### 3.1 Zum Begriff "Bewußtsein" ("cognition")

Am gegenwärtigen Stand der Entwicklungspsychologie fällt auf, so Wilber, wie sehr sich die verschiedenen Entwicklungsmodelle in ihren Grundzügen ähneln: Sie alle sehen Entwicklung als eine Aufeinanderfolge sich entfaltender Stufen oder Wellen. F. Richard und M. Commens fassen diese Übereinstimmung folgendermaßen zusammen:

"Die Stufenfolge [all dieser Theoretiker] läßt sich in einem gemeinsamen Entwicklungsraum miteinander zur Deckung bringen. Die weitgehende Deckungsgleichheit deutet auf die Möglichkeit einer Versöhnung dieser Theorien hin." (Richard. F., Commens, M. in Alexander et. al. 1990, 160 z. n. GH: 17)

Die Systematik der kindlichen Entwicklung bis zum Erwachsenenalter (sensomotorisch, prä-operational, konkret-operational und formal-operational) übernimmt Wilber aus Piagets Stufenmodell kognitiver Entwicklung. Diese Grundebenen sind kulturübergreifend nachweisbar und stehen für einen breiten Konsens unter den Forschern.<sup>36</sup> (IP: 40f) Wilber nennt die Entwicklungsebenen auch "**Grundstrukturen des Bewußtseins**" oder "Ebenen des Seins und des Wissens/Bewußtseins" nennt.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> Zu diesen Theoretikern gehören u.a. Kohlberg (1985), Mahler (1990), M. Klein (1973), Loevinger (1977), Kernberg (1992), Jacobson (1973), E. Erikson (1973, 1992), C. Graves (1981). (Vergl.: IP: Tafel 1-5)

<sup>36</sup> Dieses relativ grobe Schema wird von unterschiedlichen Forschern unterschiedlich differenziert.

<sup>37</sup> Um den dynamischen Charakter des Modells zu betonen, spricht Wilber statt von Ebenen auch "Wellen der Entwicklung". Wie die Wellen des Wassers so lassen auch die Ebenen

Obwohl er Piagets Begrifflichkeiten übernimmt, weist er gleichzeitig auf Unterschiede zu Piaget hin: Der Begriff "cognitiv" im Wilberschen Modell bedeutet: "auf das Bewußtsein bezogen" und geht über Piagets Verständnis von "Kognition" hinaus. "Kognition" bezieht sich bei Piaget auf das Erkennen (und Konstruieren) der äußeren Wirklichkeit und auf der formal-operationalen Stufe hauptsächlich auf logisch-mathematisches Operieren. In diesem (engeren) Sinne erscheint "Kognition" im Wilberschen Modell als *Entwicklungslinie*.<sup>38</sup> (IP: 36f) Wilber verweist auf "eine gewisse grundlegende Bedeutung", die der "Kognition" im Piagetschen Modell zukommt. So stellt die kognitive Entwicklung beispielsweise die Voraussetzung für die Entwicklung anderer Linien, der moralischen Entwicklungslinie und der Selbstentwicklung, dar. (ebenda: 37) Der Piagetsche Begriff, so Wilber, erfaßt zwar die zentrale Bedeutung von "cognition" als "Bewußtsein", wird dem Begriff aber doch nicht völlig gerecht. Denn der Begriff "Bewußtsein" ("cognition") deckt bei Wilber ein größeres Spektrum von Erkenntnisweisen - wie beispielsweise auch die transpersonalen Formen von Bewußtsein - ab.

Außerdem, so Wilber, ist Piagets kognitive Form von Intelligenz auf dem Hintergrund aktueller Forschungsergebnisse durch andere Formen "universeller Intelligenzen" zu ergänzen.<sup>39</sup> (ebenda) Die Bezeichnung "Ebenen des Bewußtseins/Wissens (cognition) und des Seins" verweist außerdem auf den Zusammenhang von Wissen/Bewußtsein und dessen Umsetzung in konkrete Lebensbezüge. Denn "Bewußtsein" ist bei Wilber generell an den Holon-Charakter der Wirklichkeit geknüpft und damit nicht nur *inneres* Erkennen, sondern auch dessen Umsetzung in privates und gesellschaftliches Handeln. (ebenda: 35)

### 3.2 Die Entwicklungsebenen

Die erste postformale Ebene nennt Wilber nach Broughton (1975) Visionslogik ("vision-logic") oder auch "aperspektivisches Denkens" (Gebser 1999). Hier liegt der Forschungsbereich der existential-humanistischen Schulen der Psychologie (A. Maslow (1973), C. Rogers (1977) F. Perls (1974), R. May (1969). Diesen Schulen geht es um die Umsetzung des vollen menschlichen Potentials ("self-actualisation") auf der Ebene der Integration von Körper und Geist. Weitere Theoretiker dieser Stufe sind R. Kegan (1994), J. Loevinger (1977), C. Graves (1981) a. u. Mit Ebene 7 ("psychisch" oder "sensitiv") bewegt sich das Bewußtsein in die "trans-personalen" oder "trans-rationalen" Bereiche hinein. Hier beginnt ein neuer *Typus* von Bewußtsein; dieser Typus geht über das normale Wachbewußtsein hinaus und kann dauerhaft nur durch meditative Praktiken aufrecht erhalten werden. (EKL: 342-380) Theoretiker der Ebenen 7-9 sind die Vertreter der Transpersonalen Psychologie wie R.

---

nicht streng voneinander trennen. Die Übergänge sind vielmehr fließend; Ebenen können sich wie Wellen überlagern. Je nach Situation können unterschiedliche Anteile der Persönlichkeit von unterschiedlichen Wellen geprägt sein. (s.u.)

<sup>38</sup> Jede kognitive Struktur hat ebenfalls einen energetischen oder affektiven Begleitaspekt (beispielsweise Interesse, Vergnügen, Anstrengung etc.); Bewußtheit ist deshalb eher "Gefühls-Bewußtheit". (IP:140, Tafel 1b, vergl.: Pulaski 1978, 81f)

<sup>39</sup> Wilber verweist in diesem Zusammenhang auf Gardner, der ebenfalls universell vorhandene Entwicklungslinien nachgewiesen hat, die die musische Entwicklung des Menschen betreffen. Gardner spricht von Merkmalen oder "Wellen der Symbolisierung", die im Laufe der kindlichen Entwicklung auftreten. Hierzu gehören die Fähigkeit zu symbolischer Darstellung in Erzählung, Musik, Tanz, Zeichnen und Spiel etc. "Das Kind muß sie gebrauchen, und zwar in der Reihenfolge, in der sie auftreten." (Gardner 1994: 95 z. n. WSG: 314 ff)

Assagioli (1993), C. Alexander (1990), M. Murphy (1996), die mystischen Schulen des Westens und Ostens vertreten beispielsweise durch R. W. Emerson (1969), Teresa von Avila (1979), Meister Eckehart (1963), Sri Ramana Maharshi (1989) u.a. (IP 272, Tafel 6a-6c). Damit ergibt sich eine Reihenfolge von Ebenen im Bewußtseinsspektrums, wie sie in Abbildung 6 dargestellt ist.

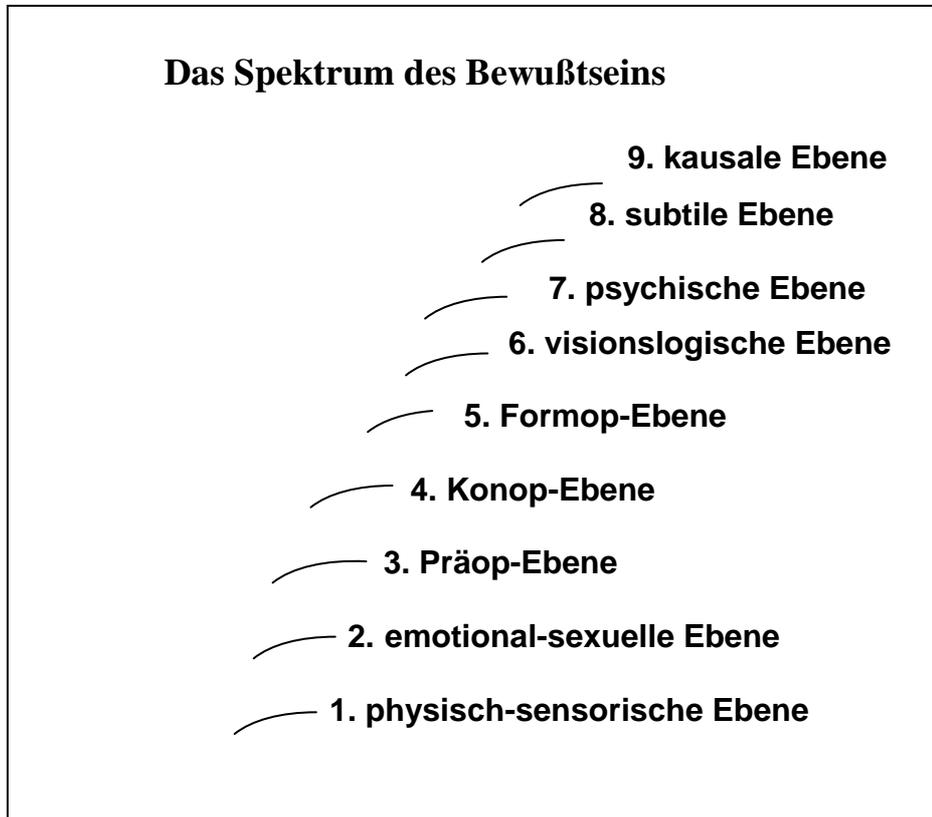


Abbildung 6: Die neun Ebenen individueller Bewußtseinsentwicklung

Jede dieser Ebenen wirkt wie eine "Brille", die die (absolute) Wirklichkeit, das Territorium, in unterschiedlicher Weise verzerrt. Obwohl die Ebenen bei jeden Menschen in derselben Reihenfolge auftreten und keine von ihnen übersprungen werden kann, stellen sie doch keine "totale Präformation" dar. Denn zur Erwerb von Erkenntnis gehört immer auch Lernen und die Bereitschaft zur Entwicklung. Äußerer und innerpsychische Faktoren können die Entwicklung fördern, verzögern, pathologisch entgleisen lassen oder zum Stillstand bringen. (Vergl. Piaget 1988: 39)

Bevor eine neue Ebene im Bewußtsein auftaucht, ist sie "unbewußt" aber nicht verdrängt. (AP: 126) Wilbers Theorie vom Unbewußten behandle ich in kurzer Form in der folgenden Fußnote.<sup>40</sup> Das Potential einer jeden Ebene, ihr spezielles Muster oder

<sup>40</sup> Wilber baut in seine Theorie vom Unbewußten auf Freud auf, fügt aber weitere Elemente hinzu. (AP: 124-138) Er unterscheidet fünf Arten des Unbewußten: Das "**Grund-Unbewußte**" nennt Wilber alle Tiefenstrukturen, die als Entwicklungspotential jedem Individuum innewohnen und im Laufe der Ontogenese aus dem Unbewußten auftauchen oder auftauchen können. Sie sind zunächst unbewußt, aber nicht unterdrückt. Wenn das gesamte Grund-Unbewußte aufgetaucht ist, ist der Mensch zum nicht-dualen Erkennen, zur Ebene des GEISTES, gelangt. Psychische Strukturen, mit denen wir identifiziert sind, ohne uns dessen bewußt zu sein (verdrängenden Strukturen, die selbst nicht verdrängt sind) wie beispielsweise das Über-Ich und die Abwehrmechanismen, nennt Wilber das "**eingebundene**

ihre definierende Form, nennt Wilber "Tiefenstruktur". Die Tiefenstruktur wird "erinnert" oder "entdeckt", ihr Auftauchen bezeichnet er als "Transformation". Eine **Transformation** stellt einen qualitativen Bewußtseinswandel dar. Auf jeder neuen Stufe der Bewußtseinsentwicklung identifiziert sich das Selbst mit dieser neuen Tiefenstruktur und "übersetzt" sie in eine entsprechende "Oberflächenstruktur". (s.u.) Veränderungen in der Oberflächenstruktur nennt Wilber "**Translationen**" (Verb: transferieren), sie geben lediglich die Variationsbreite eines Bewußtseinsmodus wieder. Die Tiefenstruktur ist allen Menschen gemeinsam, die Oberflächenstruktur wird erlernt und variiert je nach Kultur und äußeren Einflüssen. Ein **Beispiel** soll dies verdeutlichen: Wenn im Alter von etwa zwei Jahren in der kindlichen Entwicklung die Fähigkeit zum sprachlichem Denken emergiert, beginnt das Bewußtsein, diese neue geistige Fähigkeit in eine Oberflächenstruktur zu "transferieren". Das Kind lernt, durch seine Umwelt beeinflusst, eine Sprache zu sprechen, die seinem kulturellen Kontext gemäß ist. Die *Fähigkeit* zu sprechen, die das Potential der Tiefenstruktur darstellt, ist allen Menschen gemeinsam, die *Art* der Sprache, d. h. die Art und Weise der Translation, der Übersetzung der Tiefenstruktur in eine Oberflächenstruktur, variiert.

Die Tiefenstruktur verkörpert nicht nur das Potential, sondern auch die Begrenzung dieser Ebene. Sie wirkt wie eine Art Brille, die alle die Wahrnehmungen und Erfahrungsmöglichkeiten ausgrenzt, die ihr nicht entsprechen. Ein Kind der Präop-Stufe beispielsweise ist mit seiner Wahrnehmung völlig identifiziert, eine Unterscheidung zwischen tatsächlichen Sein und Erscheinen ist nicht möglich. (Die gleiche Menge Flüssigkeit von einem flachen, breiten, in ein schmales hohes Glas geschüttet, wird für das Kind ein Mehr an Flüssigkeit bedeuten.) Es wird erst frei von dieser Art des Denkens, wenn es die Bewußtseinsstruktur der Präop-Stufe transzendiert. (Vergl. Kegan 1994: 55f)

### 3.3 Die Entwicklungslinien und das Selbst

Durch diese Grundebenen ziehen sich eine größere Zahl von Entwicklungslinie, die sich relativ unabhängig von einander entfalten: die Entwicklung der Moral, der Affekte/Emotionen, der kommunikativen Kompetenz, der Kognition, kinästhetischer Fähigkeiten, die Entwicklung von Formen musischer Begabungen etc. Diese Entwicklungslinien entfalten sich innerhalb der Grundstrukturen des Bewußtseins holarchisch, d.h. die höhere Emergenz baut auf der niedrigeren auf und bezieht sie ein. Keine Ebene kann übersprungen werden. (IP: 45-49, 250f) Ein Teil dieser Entwicklungslinien ist in enger Weise mit der Entwicklung des "Selbst" verbunden und verändern sich mit ihm. (IP: 55f, 135-140; vergl. WGS: 213f) Zu diesen "**auf das Selbst bezogenen Entwicklungslinien**", auch "Übergangsstrukturen" genannt, zählen die Entwicklung der Bedürfnisse (Maslow 1977), der Selbstidentität (Loveinger 1977, Erikson 1992, Kegan 1994 u.a.) die moralische Entwicklung (Kohlberg 1985, Gilligan 1984, Piaget 1973 u.a.) und die Entwicklung der Weltsicht (Gebser 1999, Habermas 1976 u.a.) Dazu ein **Beispiel**: Die Entwicklung von der Präop-Ebene zum Konop-Denken macht es möglich, mentale Regeln wie Multiplikation, Klasseninklu-

---

**Unbewußte**". Das "**archaische Unbewußte**" ist das phylogenetische Erbe der frühesten primitivsten Strukturen, die präverbal und meist auch sub-human sind, und nie im Bewußtsein auftauchen. Das "**untergetauchte Unbewußte**" ist eine Art "Kontinuum der Unaufmerksamkeit", das vom einfachen Vergessen, über selektives Vergessen bis zum zwanghaften Vergessen (Freuds Verdrängung) reicht. Das "**auftauchende Unbewußte**" sind die Potentiale der höheren bzw. tieferen Entwicklungsebenen, die uns *noch* nicht bewußt sind. Es sind, so Wilber, unbekannte Attraktoren, die in der Zukunft liegen. (AP: 136)

sion etc. zu erfassen. Gleichzeitig geht mit dieser Emergenz ein Wechsel in der Welt-sicht einher: Das magische Denken wird durch die differenziertere Form der Wahrnehmung, das mythische Denken ersetzt. Das Kind ist jetzt in der Lage, die Regeln und Konventionen der Gesellschaft verstehen. Es möchte sich zugehörig fühlen (Bedürfnis nach Zugehörigkeit) und die eigene Rolle unter anderen Rollen finden. Dabei übernimmt es die herrschenden moralischen Vorstellungen (die "konventionelle" Moral); seine Identität auf dieser Ebene ist "konformistisch" (Loevinger 1977). Wilber spricht von einem "Regel/Rolle-Selbst". (EKL: 281f)

Diese "Übergangstrukturen" bleiben als psychisches Potential erhalten und können beispielsweise bei einer Regression auf eine frühkindliche Ebene reaktiviert werden. (s.u.) Die Grundstrukturen, so Wilber, besitzen selbst kein Bewußtsein eines Selbst. Sie stellen einen Entwicklungsraum oder ein "morphogenetisches Feld" (Sheldrake) dar, innerhalb dessen sich die Entwicklungslinien, die Fähigkeiten und Begabungen entfalten: Dieser Entwicklungsraum steht dem Selbst zur Verfügung, um sich zu seinen "höchsten Möglichkeiten" hin zu entwickeln. (IP: 52; Abbildung 6 auf Seite 24) Dieses "**Selbst**" oder "Selbst-System" ist eine inhärente funktionelle Fähigkeit der Psyche. Es steuert den Prozeß der stufenweisen Entwicklung, "jongliert" auf jeder Ebene neu zwischen den Grundstrukturen und den Entwicklungslinien und koordiniert das Handeln. (Abbildung 7) Es ist Träger wichtiger Funktionen wie der Fähigkeit zur Identifikation, der Sitz des Willens, der Identität, der Abwehrmechanismen u.a.m. (s.u.) Als Sitz der Identität bildet es eine eigene Entwicklungslinie, in seiner Koordinierungsfunktion wandert es - je nach Situation - auf den Ebenen auf und ab. ("Regression im Dienste des Selbst.")

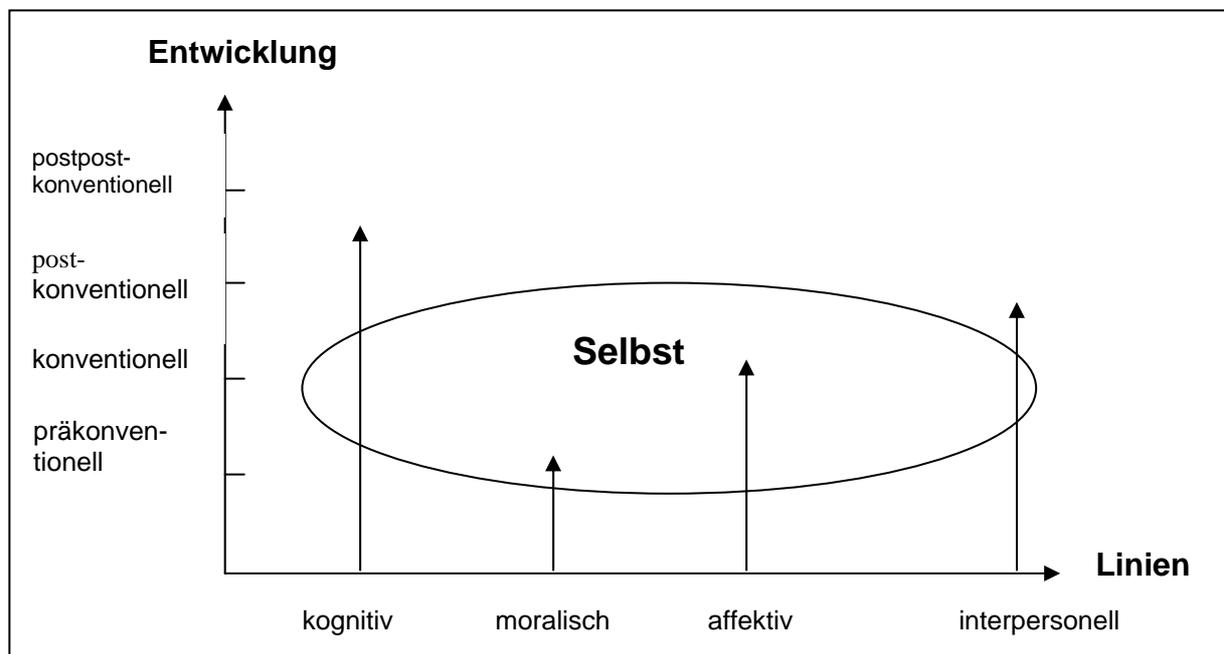


Abbildung 7: Integrales Psychogramm nach Wilber (IP: 47)

### 3.4 Bewußtseinsentwicklung

Im Rahmen dieser Arbeit kann bloß einen groben Überblick über die Entwicklung des Bewußtseins gegeben werden. Auf die Ebene der Visionslogik (integrales Denken) allerdings wird ausführlicher eingegangen, weil sie den führenden Bewußtseinsmodus der Gegenwart (des postmodernen Denkens) darstellt und ein erhebliches Potential für individuelle und gesellschaftliche und Veränderungen in sich birgt. Die Evolution des Bewußtseins verläuft gemäß dem dreiphasigen psychodynamischen Prozeß von

1. Verschmelzung/Identifikation
2. Differenzierung/Transzendierung
3. und Aufnahme/Integration .

Dieser Prozeß wird vom Selbst gesteuert. Evolviert eine neue Bewußtseinsebene, dann löst das Selbst zunächst seine ausschließlichen Identifikation mit der bestehenden Ebene auf und verlegt den steuernden und koordinierenden Teil, von Wilber "proximales Selbst", "Ich" ("I") oder "Subjekt" genannt, auf die neue Ebene. (Differenzierung/Transzendierung) Der "distaler" Teil des Selbst, ("me"), bleibt zunächst zurück, wird aber in einem weiteren Schritt als "Objekt" in die neue Stufe einbezogen. (Aufnahme/Integration) Diesen dreiteiligen Steuerungsprozeß des Selbst durch die Ebenen des Bewußtseins nennt Wilber in Anlehnung an Mahler (1980), Blank und Blank (1978/79) "Drehpunkt". **Drehpunkte sind Orte der Navigation** und Wendepunkte in der Bewußtseinsentwicklung. (IP: 52) Tabelle 1 auf Seite 29 stellt die Drehpunkte des Selbst in Beziehung zu Wilbers Ebenenmodell und Piagets Stufen kognitiver Entwicklung dar. Bewußtsein entwickelt sich somit holarchisch (in einer verschachtelten Ordnung), wobei jede neue Ebene die Grundfunktionen und Grundstrukturen der vorigen Ebene einschließt und bewahrt und eine neue, emergente Funktion zufügt.

Um zur nächsthöheren Stufe aufzusteigen, genügt es jeweils, die *Grundkompetenz* einer Ebene zu erlernen. (Man muß nicht zuerst Hochleistungssportler werden, um den Entwicklungsschritt von der sensomotorischen zur frühen mentalen Ebenen (Präop-Stufe) zu vollziehen. Ebenso wenig muß man Systemtheoretiker werden, um von Ebene 6 zum transpersonalen Bereich aufzusteigen.) Um *dauerhaft* von einer Ebene zur nächst höheren aufzusteigen, müssen, so Wilber, bestimmte Bedingungen erfüllt sein:

- Ein Mensch muß zunächst "ganz in den Genuß einer gegebenen Stufe" gekommen sein, damit sich
- ein Gefühl von Unzufriedenheit oder eine "Dissonanz" mit der gegebenen Stufe entwickeln kann und
- der Wunsch nach Mehr als diese Stufe bieten kann, nach größeren Entfaltungsmöglichkeiten, entsteht. (GH: 48f).

D.h.: Das Potential der bestehenden Bewußtseinsstufe muß zunächst in ausreichendem Maß in die vier Dimensionen der Wirklichkeit übersetzt worden sein (**horizontale Balance** zwischen Ich, Wir, Es sing. und plural), bevor eine (**vertikale**) **Evolu-tion** möglich ist. Außerdem ist eine "Einsicht" in die Notwendigkeit für Entwicklung und eine "Offenheit" für das emergierende Neue nötig. (ebenda)

### 3.4.1 Die kindliche Entwicklung

Der Säugling ist nach der Geburt ganz mit der materiellen Dimension des Lebens, der Physiosphäre, verschmolzen. (Piaget spricht von "primärer Indissoziation". [Piaget 1977: 132 z. n. EKL: 264]) Sein Bewußtsein ist raumlos, zeitlos und objektlos, Begrenzungen werden nicht wahrgenommen. **Drehpunkt 1** beginnt mit dem Verschmelzungszustand: Das physische Selbst und die physische Welt sind noch nicht dissoziiert. Etwa ab dem 6. Lebensmonat setzt die Phase der Differenzierung und Transzendierung ein: Das Selbst löst die Verschmolzenheit mit der äußeren Welt und transzendiert die bestehende Ebene, indem es seinen Schwerpunkt (sein "proximales Selbst") auf die neue Ebene verlegt. Gleichzeitig integriert es das zurückgebliebene (distale) Selbst als Objekt in die neue Bewußtseinsstruktur. Äußere und innere Welt erscheinen jetzt im Bewußtsein als zwei getrennte Bereiche. Das Kind hat seine Körperlichkeit (damit ist der Bereich seiner Existenz gemeint, der der Physiosphäre zuzuordnen ist) integriert und bewahrt. Das Kind kann jetzt zwischen seinem physischen Körper und der äußeren physischen Welt unterscheiden, und gleichzeitig mit seinem Körper auf die äußere Welt (beispielsweise mit seinen Muskeln) einwirken.<sup>41</sup> Die neue Identität nennt Wilber "**Körper-Selbst**".

Drehpunkt 1 ist etwa mit zwei Jahren abgeschlossen und endet mit der "Objektpermanenz". Das Kind kann jetzt abwesende Objekte oder Personen im Geist repräsentieren, und diese geistigen Bilder über seine unmittelbare sinnliche Erfahrung hinaus festzuhalten. (EKL: 265) Als Folge nebeneinandergestellter Bilder und Augenblicke ändert sich auch der Zeitsinn hin zu einer erweiterten Gegenwart. (AP: 36f; Tabelle 1 auf Seite 29) Am Beginn der präoperationalen Frühphase ist das Körper-Selbst mit seinem physisch-sensorischen Bewußtsein noch völlig in die vital-emotionale Sphäre, in das Libidinös-Impulshafte, eingebettet. Das Kind betrachtet die ganze Welt als Verlängerung seiner selbst, es glaubt, die Welt fühle, was es fühlt.<sup>42</sup> Sein Selbstgefühl, so Wilber, ist biozentrisch, d.h. mit der inneren und äußeren Biosphäre verschmolzen.

Etwa mit zwei Jahren (**Drehpunkt 2**) beginnt sich das "**emotionale Selbst**" aus der emotionalen Umgebung zu lösen (Differenzierung). Der Schwerpunkt des Selbst transzendiert die Ebene der Verschmolzenheit mit der emotionalen Umgebung, schließt aber gleichzeitig seine emotional-impulshafte Natur ein und bewahrt sie. Auf der neuen Entwicklungsstufe erscheinen die eigene innere emotionale Welt und die äußere emotionale Welt im Bewußtsein als zwei getrennte Bereiche. (Mahler spricht von der "psychischen Geburt" des Kindes. (Mahler 1980 z. n. EKL: 270) Am Ende von Drehpunkt 2 kann das Kind zwischen seinem emotionalen Selbst und dem emotionalen anderen unterscheiden. Das Kind hat jetzt die Biosphäre differenziert und transzendiert, integriert und bewahrt. Wenn im Laufe der präoperationalen Phase (**Drehpunkt 3**) der Geist - zunächst in Symbolen, dann in Begriffen - emergiert, verlagert sich der Schwerpunkt des Bewußtsein vom "emotionalen" oder "biosphärischen" Bewußtsein auf die "noosphärische" Ebene des "begrifflichen" Denkens.

---

<sup>41</sup> Margarete Mahler nennt diese Phase "Ausschlüpfphase", weil das physische Selbst aus seinem archaischen Verschmelzungszustand ausschlüpft. (Mahler 1980 z. n. EKL: 270.)

<sup>42</sup> "Solange sich das Denken nicht des eigenen Ichs bewußt wird, vermengt es [das Kind] ständig das Objektive mit dem Subjektiven ... es breitet den ganzen Inhalt des Bewußtseins auf einer einzigen Ebene aus, auf der die wirklichen Beziehungen und die unbewußten Emanationen des Ich unrettbar ineinander übergehen." (Piaget 1994: 44)

Alter	Kognitive Entwicklung nach Piaget	Bewußtseinsentwicklung nach Wilber mit Drehpunkten und Formen des Selbst
		<b>Kausale Ebene</b> (formlose Mystik) kausales Selbst <b>D-9</b>
		<b>Subtile Ebene</b> (Gottheitsmystik) subtiles Selbst <b>D-8</b>
		<b>Psychische Ebene</b> (Naturmystik) psychisches Selbst <b>D-7</b>
		<b>Existenzielle Ebene</b> Zentaur <b>D-6</b> <u>Spätphase</u> : global <u>mittlere Phase</u> : integral-holistisch <u>Frühphase</u> : universell
<b>ab 17 J.</b> <b>11- 16 J</b>	<b>Formop-Ebene</b> (rational) <u>Spätphase</u> <u>Frühphase</u>	<b>Formop-Ebene</b> reifes Ich <b>D-5</b>
<b>10 - 12 J.</b> <b>8 - 9 J.</b>	<b>Konop-Ebene</b> <u>Spätphase</u> (myth.-rational) <u>Frühphase</u> (mythisch)	<b>Konop-Ebene</b> Regel/Rolle-Selbst <b>D-4</b>
<b>4 - 7 J.</b> <b>2 - 4 J.</b>	<b>Präop-Ebene:</b> <u>Spätphase</u> (mag.- myth.)  <u>Frühphase</u> (magisch)	<b>Präop-Ebene</b> begriffliches Selbst <b>D-3</b>  <b>emotional-sexuelle Ebene</b> emotionales Selbst <b>D-2</b>
<b>0-2 J.</b>	<b>sensomotorische Ebene</b>	<b>Physisch-sensorisch Ebene</b> Körper-Selbst <b>D-1</b>  <b>D-0</b> (Geburt)

Tabelle 1: Kognitive Entwicklung nach Piaget und Bewußtseinsentwicklung nach Wilber im Vergleich

Wilber spricht jetzt von einem "begrifflichen" oder "repräsentationales" Selbst.<sup>43</sup> Bei einer gesunden Entwicklung hat das Kind jetzt seine emotional-impulshafte Natur mit seinen Instinkten, Trieben und Affekten (das "distale Selbst" oder das "me") eingeschlossen und bewahrt und kann jetzt mit seinen geistigen Werkzeugen auf den Körper und seine Impulse einwirken, indem es beispielsweise unmittelbare und im-

<sup>43</sup> Ein "repräsentationales" Selbst deutet die Gedanken und geistigen Bilder als Abbilder oder Spiegelungen der Natur. Das Kind ist mit seiner Wahrnehmung identifiziert, die Unterscheidung zwischen Sein und Erscheinen eines Ding ist nicht möglich. (Kegan 1994: 52)

pulsive Entladungen der biologischen Triebe aufschiebt und auf diese Weise seine Ausscheidungen beherrschen lernt. (Fenichel 1974: 66 z. n. AP: 47). Diese frühe Form des Denkens und der Weltsicht, die an Drehpunkt 3 beginnt, nennt Piaget "magisch": Bilder und Symbole stehen noch nicht stellvertretend für Gegenstände oder Personen, sondern verschmelzen mit ihnen. (Flavell: 139f z. n. EKL: 270) Die moralische Orientierung des Kindes ist "egozentrisch" oder präkonventionell; es nimmt die Welt ausschließlich aus seiner eigenen Perspektive wahr. **Drehpunkt 4** erstreckt sich über die ganze Konop-Phase (etwa vom 8. bis 11. Lebensjahr). Wenn die Konop-Ebene emergiert, werden die präoperationalen Strukturen (Bilder, Symbole, Begriffe) in die neue Bewußtseinsstruktur aufgenommen, hinzugefügt wird die neue geistige Fähigkeit, mentale Regeln (Multiplikation, Klasseninklusion oder Hierarchisierung etc.) zu verstehen. (Regeln gehen in ihrer Abstraktion noch ein Schritt weiter als Begriffe, sie operieren mit Klassen oder Kategorien.)

Damit ist die Voraussetzung dafür geschaffen, die eigene Perspektive zu verlassen, sich in andere hineinzusetzen und ihre Perspektive innerlich zu rekonstruieren (Piaget/Inhelder: "Drei-Berge-Aufgabe") Damit kündigt sich ein radikaler Wandel in der Sichtweise an: Das Selbst ist nicht mehr vorwiegend egozentrisch, sondern soziozentrisch, weniger auf Körperidentität als vielmehr auf Rollenidentität ausgerichtet. Das Kind beginnt zu verstehen, daß es ein "soziales" Selbst ist, es lernt seine Rolle unter anderen Rollen. Damit hat das Kind zum ersten Mal seine (egozentrische) Selbstbezogenheit transzendiert. Die Transzendenz des Regel/Rollen-Selbst an Drehpunkt 4 bedeutet größere Innerlichkeit und eine erweiterte geistige Möglichkeiten, die jetzt auch zu der geistigen Welt anderer Zugang verschafft. . Wilber nennt das Selbst der Konop-Stufe das "**Regel/Rolle-Selbst**". (EKL: 279-283)

Mit dem Hineinwachsen in die Sprache, ihrer Grammatik und Semantik, wird dem Kind gleichzeitig eine bestimmte Sicht der Wirklichkeit vermittelt. Es lernt, seinen Wahrnehmungsfluß so umzuformen, daß seine Wahrnehmung in die Beschreibung der Welt paßt, die in seiner Gruppe gültig ist. Auf diese Weise festigt es sein **Gruppenzugehörigkeits-Bewußtsein** und verinnerlicht die gesellschaftlichen Normen.<sup>44</sup> (Whorf 1963, z. n. AP: 45) Solange das Bewußtsein des Kindes völlig mit der Soziosphäre verschmolzen bleibt, ist seine Weltsicht, seine "kognitive Landkarte" mythisch, das Kind ist mit den Dogmen und Konventionen der Gesellschaft verhaftet, seine moralische Orientierung ist "konventionell". (EKL: 282)<sup>45</sup>

<sup>44</sup> Ein Beispiel dafür, wie unsere Wahrnehmung durch die Sprache gefärbt ist, liefert Whorf: "Wir sagen »Sieh die Welle!« nach dem gleichen Satzschema wie »Sieh das Haus«. Ohne die Projektion der Sprache hat aber noch nie jemand eine einzelne Welle gesehen. Wir sehen eine Oberfläche mit wechselnden wellenförmigen Bewegungen. Manche Sprachen können eine »Welle« gar nicht ausdrücken. Sie sind in dieser Hinsicht der Wirklichkeit näher. Ein Hopi sagt *valatata*, »mehrfaches Wogen ereignet sich«, und er kann die Aufmerksamkeit ebensogut auf eine Stelle in den Wogen lenken wie wir." (Whorf 1963: 65f, z. n. SB: 76f)

<sup>45</sup> Das Kind projiziert beispielsweise mythische Rollen wie "den starke Vater", die "umsorgende Mutter" - wie sie auch Märchen und Mythen der Völker vorkommen - auf die Eltern. (EKL: 313f) Nach C. G. Jungs Archetypenlehre werden diese "archetypischen", mythischen Rollenvorstellungen kollektiv ererbt. Auch Freud betrachtete sie als "phylogenetischen Besitz" der Menschheit. (Freud 1978, GW Bd. XI, S.: 368 z. n. EKL: 275) Wilber hebt hervor, daß die archetypischen Bilder dieser Stufe einer prä-personalen Bewußtseinsstufe entspringen und nicht wie Jung meint, in den transpersonalen oder mystischen Bereich gehören (**Verwechslung von prä- und transpersonal**).

Mit der nächsten Emergenz, dem Formop-Denken an **Drehpunkt 5** wird das Kognitionsvermögen noch komplexer. Die neue Innerlichkeit (oder Tiefe) dieser Stufe ermöglicht ein abstrakteres Verständnis von Logik und Mathematik (mentale Regeln werden zum Gegenstand der Reflexion und Operation) und ein erweitertes Verständnis von Beziehungszusammenhängen. (Teile werden nicht mehr - wie auf den magisch-mythischen Stufen - zu einem "synkretistischen" Ganzen verschmolzen, sondern das Ganze wird als Beziehungsgeflecht mit zahlreichen Wechselwirkungen gesehen, in dem Teile und Ganze erkennbar bleiben.)<sup>46</sup> (EKL: 287ff) In der ausgereiften Form ist dies die Stufe des hypothetisch-deduktiven (wissenschaftlichen) Denkens, des Experimentierens und einer kritischen Rationalität.. Durch die Fähigkeit zur Reflexion und Introspektion wird es nun möglich, die Perspektive *aller* Menschen zu übernehmen und nicht nur die der Angehörigen, der eigenen Gruppe oder Nation.

Die Weltsicht dieser Stufe ist rational. Rationalität ist kritisch, sie hinterfragt Glaubenssätze und Ideologien und verlangt nach Gründen und Beweisen. Ideologische oder ethnozentrische Vorurteile können jetzt kritisch geprüft werden. Das Selbst dieser Stufe nennt Wilber das "reife Ich". Der Mensch wird jetzt fähig, sich aus seiner Bindung an vorgegebene soziale Rollen zu lösen und eine postkonventionelle, weltzentrische Orientierung anzunehmen, sein Bedürfnis ist auf Selbstachtung ausgerichtet.<sup>47</sup> (EKL: 287f) Die neue universelle Perspektive verlangt Toleranz und die Anerkennung der Freiheit und Gleichheit aller Menschen. (Habermas 1976: 28 z. n. EKL: 229)

Obwohl das formal-operationale oder rationale Denkens mit seinem wissenschaftliches Weltbild seit der Aufklärung zum vorherrschenden Bewußtseinsmodus in den Industrienationen geworden ist, weist Wilber darauf hin, das der Anteil der Bevölkerung, der auf dieser Ebene dauerhaft *lebt*, eine postkonventionelle Moral und eine weltzentrischen Sichtweise verwirklicht, sehr gering ist. Wilber schätzt auf der Basis vorliegender Forschungsergebnisse, daß etwa **10 % der Weltbevölkerung** dauerhaft **Zugang zur formal-operationalen Ebene** haben. (GH: 68)<sup>48</sup> - Die nächste Stufe, die Visionslogik oder das integrale Denken, ist noch seltener. Wie die Forschungen von C. Graves (1981) zeigen, gibt es jedoch einen nicht geringen Prozentsatz von Menschen (auch aus der Boomer-Generation), die an der Schwelle dieser Bewußtseinsebene stehen. (GH:40ff)<sup>49</sup>

---

<sup>46</sup> Ein Beispiel hierfür ist das sog. Kombinationsexperiment von Piaget/Inhelder: Bei vier Gläsern mit klarer Flüssigkeit ergibt die Kombination von dreien eine gelbe Flüssigkeit. Wo das Konop-Kind wahllos ausprobiert, entwirft der Jugendliche auf der Formop-Stufe einen geistigen Plan. (Piaget 1954: 216ff, z. n. Wilber EKL: 289)

<sup>47</sup> Habermas spricht von "Ich-Identität", Loewinger von einem "gewissenhaft individualistischen Ich". (EKL: 283; IP: Tafel 4a)

<sup>48</sup> Auch ethnozentrische Vorurteile können jetzt kritisch geprüft werden. Die eigen Nation wird zunehmend nach universalen Gesichtspunkten beurteilt. ("Meine Nation ist nur eine von vielen.") Die neue universelle Perspektive verlangt Toleranz, die Anerkennung der Freiheit und Gleichheit aller Menschen. Postkonventionelle Moral auf der Ebene formaler Rationalität bedeutet nach Habermas zunächst "bürgerliche Freiheiten" für "alle durch das Gesetz gebunden" und "moralische Freiheit" für "alle Menschen als Privatpersonen". Damit wird die moralische Haltung postkonventionell. (Habermas 1976: 28ff z. n. EKL: 229)

<sup>49</sup>Clare Graves hat eine kulturübergreifende Kartographierung von Stufen und Strukturen des menschlichen Bewußtseins vorgenommen, die er "**Spiral Dynamics**" nannte. Weltweit wurden für dieses Projekt etwa 50.00 Personen befragt. (Viele dieser Daten befinden sich in der Computerdatei im "National Values Center", Denton, Texas.) Auf der Basis dieses umfangreichen Datenmaterials schätzt er, daß der Schwerpunkt des Bewußtseins weltweit ge-

### 3.4.2 Die "personale" Erwachsenenentwicklung

Wird die Entwicklung auf der Formop-Stufe nicht blockiert, so entwickelt sich das Bewußtsein weiter (Tendenz zur Selbsttranszendenz). Die Fähigkeit zur Introspektion und Reflexion nimmt weiter zu. Das Selbst wird jetzt zunehmend mehr zum Betrachter des mentalen Stroms. Immer klarer, so Wilber, kann jetzt zwischen einem "empirischen Selbst" und einem "Selbst als Betrachter" unterschieden werden.<sup>50</sup> (EKL: 325) Mit der Fähigkeit, die Gedanken zu beobachten, sich aus der Identifikation mit ihnen zu lösen, sie zu transzendieren und zu integrieren, gelingt das Überschreiten der Formop-Stufe. (D-6). Diese neue Selbst, das Geist und Körper integriert, nennt Wilber in Anlehnung an das mythische Fabelwesen, das den Geist eines Menschen und den Körper eines Tieres hat, "**Zentauren**" oder - in Anlehnung an die Existenzphilosophie - "**existentielles Selbst**".<sup>51</sup> Damit ist der Hinweis gegeben, daß die Integration des (sterblichen) Körpers in das Bewußtsein eine Auseinandersetzung mit der eigenen Verletzlichkeit und Sterblichkeit - und damit verbunden - auch der Sinnhaftigkeit oder Sinnlosigkeit des eigenen Lebens beinhaltet. (IP: 41)

Die neue Form der Kognition nennt Wilber nach Broughton (1975) "**vision-logic**" oder auch "integral-aperspektivisches Bewußtsein" (Gebser 1999).<sup>52</sup> Visionslogik schließt das Formop-Denken (oder die Rationalität) ein und fügt die Fähigkeit zu integralem Denken hinzu. Integrales Denken vermag das Verbindende von unterschiedlichen oder gegensätzlichen Sichtweisen zu erkennen und in einem größeren Kontext zusammenfassen.<sup>53</sup> (EKL: 319 - 328) Diese anspruchsvolle Transzendenz

---

sehen im Bereich des mythischen und rationalen Denkens liegt (40% der Bevölkerung haben ihren Schwerpunkt auf der mythischen Ebene, sie verfügen über 30% der gesellschaftlichen Macht haben; 30% der Bevölkerung leben auf der rationalen und verfügen über 50% der Macht.) Graves diagnostiziert weitere Bewußtseinsformen, die über die Formop-Ebene hinausgehen: Das sind u.a. die "empfindsam-egalitäre" und die "integrative" Ebene. Die "empfindsam-egalitäre" Ebene ist gekennzeichnet durch ökologische Sensibilität, Multikulturalität, dem Wunsch nach gerechter Verteilung der Ressourcen der Erde, relativistische Wertesysteme, Ablehnung von Hierarchien u.a.m. Der Anteil der Weltbevölkerung: 10%, Anteil der Macht: 15%. (Beck 2003: 58-77) Die Transzendenz zur "integrativen Ebene" (bei Wilber die mittlere Visionslogik) bedeutet einen Sprung über einen "Abgrund unglaublicher Tiefe". Weltweit leben nach Graves' Schätzungen erst 1% der Menschheit auf dieser Ebene, sie haben schätzungsweise 5% der Macht.

<sup>50</sup> Die Unterscheidung zwischen einem "Ich als Betrachter" und einem "empirischen Ich" stammt von Broughton Er greift damit auf zwei Begriffe aus der Philosophie zurück. Philosophen wie Kant, Fichte oder Husserl unterscheiden zwischen einem "empirischen Ich", das Gegenstand des Bewußtseins oder Betrachtung ist, und einem "transzendentalen" oder "reinen Ich", das als "reine Subjektivität", das nie Objekt sein kann. (EKL: 284)

<sup>51</sup> Es ist die Bewußtseinsstufe, die die Existenzphilosophen (Heidegger, Sartre etc.) thematisieren. Existentialismus bedeutet: Die Frage nach dem Sinn des Lebens hat keinen Sinn, wir sind zum Improvisieren verdammt. Es gibt keine absoluten Werte, nach denen wir uns richten könnten. Wir selber erschaffen, was wir sind. Das Gefühl des Menschen auf der Erde ein Fremder zu sein, so Sartre, führt zu Verzweiflung, Langeweile, Angst, Ekel und Absurdität. "Existieren" heißt, den eigenen Sinn, sein eigenes Dasein zu erschaffen. Unsere Freiheit verdammt uns unser ganzes Leben lang dazu, die eigene Verantwortung zu übernehmen, die Wahl zu treffen, eine authentische und echte Existenz führen. (Vergl.: Jean-Paul Sartre: "Der Ekel", 1938)

<sup>52</sup> Zu den Philosophen dieser Stufe zählt Wilber neben Habermas u.a. auch die deutschen Idealisten Hegel, Fichte und Schelling.

<sup>53</sup> Die deutschen Idealisten unterschieden zwischen "Rationalität, die nur formal, beschreibend oder empirisch-analytisch ist, und Rationalität als Vernunft, die dialogisch oder dialektisch ist und Widersprüche vereinen kann. Für Hegel beispielsweise ist die Vernunft (oder

entwickelt sich über eine Frühphase mit einer geschärften Wahrnehmungsfähigkeit für unterschiedliche Perspektiven und Kontexte. Das Denken ist pluralistisch, auf Dialog ausgerichtet und weist eine hohe Sensibilität für verschiedenartige Perspektiven und Lebensstile auf. (IP: 43, 68f) Die extreme Form der frühen Visionslogik nennt Wilber "**pluralistischen Relativismus**": In ihrem Bestreben, Gleichheit und Toleranz allen Menschen und Kulturen entgegenzubringen, wird in dieser Denkrichtung jede Hierarchie von Werten abgelehnt. Alle Kulturen werden als gleichwertig eingestuft, keine Perspektive wird bevorzugt, jede Form von Universalismus wird verworfen. (Denn Ansprüche auf Allgemeingültigkeit haben - so die Argumentation - in der Vergangenheit zur Unterdrückung Andersdenkender geführt).<sup>54</sup> Damit, so Wilber, verwickeln sich die Vertreter dieser Richtung in einen "performativen Widerspruch", d. h. sie klammern ihre eigene Haltung aus ihrer Theorie aus. (In einer Welt, in der nach Meinung der Vertreter des "pluralistischen Relativismus" nichts höherrangig sein soll, muß ihre eigene Meinung jedoch als höherrangig angesehen werden, denn sie soll ja allgemeingültig sein. [GH: 36-41])

Die **mittlere Visionslogik** denkt in Werthierarchien und in Widersprüchen und beginnt, die vielfachen Kontexte, Perspektiven und hierarchischen Systeme in integrale Modelle einzubauen.<sup>55</sup> Als Theoretiker dieser Bewußtseinsstufe nennt Wilber u.a. Hegel<sup>56</sup> und Habermas. Habermas' "Theorie des kommunikativen Handelns" ist ein Beispiel für einen integrativen Ansatz, der in Werthierarchien denkt. Er gründet auf dem *universellen* Anspruch der Vernunft und einer Hierarchie von kommunikativen Kompetenzen.<sup>57</sup> (IP: 69, 102, vergl. 2.2 auf Seite 15) - Die Fähigkeit, sich nach innen zu wenden nimmt in der Visionslogik Spätphase weiter zu. Mit der Fähigkeit, außer dem Denken auch alle weiteren Bewußtseinsinhalte, die körperlichen Wahrnehmungen

---

der Geist) ein dynamischen Prozeß, der die Geschichte vorantreibt, indem er Widersprüche "aufhebt", das heißt auf einem (qualitativ) höheren Niveau zum Ausgleich bringt. (EKL: 77).

<sup>54</sup> Wilber hat dieser Weltsicht ein ganzes Buch gewidmet ("Boomeritis", Boston 2002). Die Haltung des pluralistischen Relativismus zeigt sich verstärkt in der Nachkriegsgeneration in den USA, die Generation des "Baby.Booms". Die "Boomer"-Mentalität zeichnet sich durch hohe kognitive Fähigkeiten aus, hinter ihrem "noblen Pluralismus" verbirgt sich, so Wilber, aber eine präkonventionelle moralische Haltung. (Die rebellische Boomer-Generation weist Ähnlichkeiten mit der 68er-Bewegung in Deutschland auf.) Wilber zitiert Fallstudien, die während der Proteste gegen den Vietnam-Krieg unter Studenten in Berkeley erhoben wurden. Die Test zur moralischen Entwicklung ergaben, daß die Mehrzahl der Protestierenden nicht einer postkonventionellen, sondern einer präkonventionellen Ebene zuzuordnen waren. (H. Haan u.a.: "Moral Reasoning of Young Adults" in "Journal of Personality and Social Psychology", 1968, Nr. 10, S. 183-201 z. n. GH: 36)

<sup>55</sup> In der Systemtheorie stellt sich die Wirklichkeit als ein Gefüge von Hierarchien dar. Wilber führt Systemtheoretiker wie den Biologen Francisco Varela an, der in seiner Theorie über autopoietische Systeme davon spricht, daß "natürliche Systeme ... eine Hierarchie von Ebenen entstehen lassen"; oder den Systemlinguisten Roman Jakobson, der "Hierarchie [für]das grundlegende Strukturprinzip der Sprache" hält. (EKL: 34)

<sup>56</sup> Hegel ist für Wilber einer der ersten Philosophen der Schau-logik. Was die empirisch-analytischen Rationalität nicht leisten konnte, gelingt nach Hegel der dialektischen der Vernunft: Sie vereinigt Gegensätze und schafft Identität in der Differenz. Visionslogik als "dialektische Vernunft" kann Widersprüche vereinigen, in dem sie scheinbar unvereinbare Dinge verknüpft und in einer komplexeren Erkenntnis zur Einheit bringt. ein. (EKL: 77)

<sup>57</sup> Das verständigungsorientierte "kommunikative Handeln" integriert als höherrangiges Handeln die anderen Handlungsarten: das "teleologische", "normative " und "dramaturgische Handeln" und fügt sie durch eine Methode zusammen, die auf der Basis wechselseitige Anerkennung einen Konsens herbeiführen will. [Habermas 1981, Bd. 2: 68] (vergl.: Reese-Schäfer 2001<sup>3</sup>: 50-69)

gen wie Gefühle und Impulse, zu beobachten, wird das Bewußtsein transpersonal, weil es die individuelle Person, seine körperlichen und geistigen Wahrnehmungen, überschreitet. (Wenn ich mir meines Körpers bewußt bin, bin ich *mehr* als mein Körper; wenn ich mir meiner Gefühle bewußt bin, bin ich *mehr* als meine Gefühle; wenn ich mir meines Denkens bewußt bin, bin ich *mehr* als mein Denken.) Dieses Mehr-Sein ist die Erfahrung des "transpersonalen Zeugen", hier öffnet sich der Raum zu den mystischen Ebenen des Bewußtseinsspektrums.

Diese Integration von Körper und Geist zu einer **psychosomatischen Ganzheit** ("zentauresches Selbst"), zu einer "wirklich *empfundenen* Identität mit dem Gesamtorganismus", stellt eine enorme Erweiterung des menschlichen Potentials dar. (SB: 261) Nach Rogers erschließt sich aus diesem "psycho-physiologischen Fluß" das volle Potential des Menschen. (Rogers 1977 z. n. AP: 76) Forschungen des Existential-Psychologen R. May zufolge entwickelt sich auf der Basis dieser psychosomatischen Ganzheit eine Form von "Spontanität", die die Fähigkeit zur Imagination und zum Hervorbringen visionärer Bilder möglich macht. (May 1969 z. n. AP: 77f, 86)<sup>58</sup> Das visionäre Bild, so Wilber, ist ein integrales Produkt, das Bewußtes und Unbewußtes verbindet. (AP: 79)

Das Bewußtsein psychosomatischer Ganzheit (Zentauren-Bewußtsein) ist somit die Basis für Kreativität: "In jenen Erfahrungen, die die kulturellen Schemata [das Sehen der Welt durch die Brille gesellschaftlicher Stereotype und Etikettierungen] transzendieren ... hat jede neue Einsicht und jedes echte Kunstwerk seinen Ursprung und hier ist die Hoffnung auf Fortschritt, auf Erweiterung des Horizonts menschlicher Bestrebungen und menschlichen Lebens begründet." (Schachtel 1959 z. n. AP: 91) - Visionslogik eröffnet nicht nur die Fähigkeit zu dialektischem, visionärem und integrativem Denken, sondern auch zu einem hoch abstrakten **systemischen Denken** wie es die Komplexitätswissenschaften (Chaostheorie, Kybernetik Autopoiese etc.) erfordern.<sup>59</sup> (Fischer 1990: 162-190)

Ein Mensch, der auf der Ebene der Visionslogik dauerhaft lebt, ist eine sehr hoch entwickelte Persönlichkeit, seine Weltsicht ist universell-integral, seine Bedürfnisse sind auf Selbst-Verwirklichung ausgerichtet.<sup>60</sup> War die moralische Orientierung auf der Formop-Stufe eher eine *Vorstellung* oder intellektuelle Forderung nach weltzentrischer Verbundenheit, so vertieft sich die moralische Orientierung jetzt hin zu einer Haltung und Lebensweise, die am Wohlergehen aller Menschen ausgerichtet.<sup>61</sup> (IP: 286ff, vergl. Tabelle 2 auf Seite 41)

---

<sup>58</sup> Wilber nennt die Fähigkeit zur Imagination auch "höhere Phantasie" und weist daraufhin, daß sie auf keinen Fall mit der Regression in die präverbale Phase infantiler magischer Phantasien verwechselt werden darf.

<sup>59</sup> Das Kognitionsvermögen auf der Ebene der Visionslogik kann hoch abstrakte Formen erreichen wie das "paradigmatische" oder "meta-paradigmatische" Denken: ein Denken in Systemen von Systemen von Systemen. (Commons, Richards 1984 z. n. IP: 286)

<sup>60</sup> Ein Mensch kann in seiner kognitiven Entwicklung Zugang zur Visionslogik haben, ohne selbst jedoch auf dieser Ebene zu *leben*. Das heißt: Er kann in seiner Selbst-Entwicklung und einzelner Entwicklungslinien weit hinterher hinken, so daß seine moralische Orientierung beispielsweise egozentrisch und sein Bedürfnis auf Sicherheit ausgerichtet ist.

<sup>61</sup> Visionslogik als Überschreiten der Rationalität bedeutet nach Habermas eine Ausweitung der weltzentrischer Fairneß hin zu einer rechtlichen, moralischen *und* politische Freiheit für alle Menschen als Mitglieder einer Weltgesellschaft. (Habermas 1976:28ff z. n. EKL: 321ff)

### 3.4.3 Die "transpersonale" Erwachsenenentwicklung

Wenn die Grundkompetenz der Stufe der Visionslogik, die Fähigkeit, die Perspektiven anderer einbeziehen (der Goldenen Regel des Christentums vergleichbar), erlernt ist, eine Dissonanz mit dieser Stufe eingetreten und eine Offenheit für weitere Entwicklung entstanden ist, setzt sich der evolutionäre Prozeß des Einschließens und Transzendierens weiter fort.<sup>62</sup> (IP: 265f) Wenn an das "psychische Selbst" emergiert (D-7), nimmt die Introspektions- und Integrationsfähigkeit weiter zu. Hatte sich schon auf der existentiellen Ebene ein "Ich als Betrachter" herausgebildet, das fähig war, die objektive Person (Körper, Gefühle und Gedanken) zu beobachten und damit zu transzendieren und einzuschließen, so entwickelt sich diese Fähigkeit auf der Ebene des "psychischen Selbst" zum "transpersonalen Zeugen" weiter fort.<sup>63</sup>

Das Selbst auf dieser Stufe erkennt seine Einheit mit der ganzen äußeren Welt, der Natur (Physiosphäre, Biosphäre) und der Kultur (Noosphäre). Diese "erfahrene Identität mit allem Manifestierten" zeigt sich vor allem in mystischen Naturerfahrungen, deshalb wird das Bewußtsein dieser Ebene auch als "Naturmystik" bezeichnet. (EKL: 351f) Damit ist das Bewußtsein "transpersonal" geworden, der Subjekt-Objekt-Dualismus beginnt sich aufzulösen: Es gibt kein Ich mehr, das sieht und eines, das gesehen wird, es gibt nur nach das "beobachtende Selbst" oder den "transpersonalen Zeugen".<sup>64</sup> Damit löst sich die Person *nicht* auf, sie wird eingeschlossen und bewahrt. **Transpersonal** bedeutet: "**Person plus**".<sup>65</sup> (EKL: 347). Die moralische Orientierung dieser Ebene ist auf die Fürsorge für alle Lebewesen gerichtet. Denn "... wenn ich alle Lebewesen als Ausdruck des einen Selbst erkenne, werde ich sie als mein Selbst sehen und so behandeln."<sup>66</sup> (EKL: 358-261)

Die Transzendenz zur nächsten Stufe, der "**subtilen Ebene**" (D-8), bedeutet ein noch tieferes meditatives Herabsteigen in die eigne innere Wirklichkeit. Die Referenten der Wahrnehmung dieser Ebene der "Gottheitsmystik" liegen jetzt nicht mehr in der äußeren, objektiven Wirklichkeit und auch nicht im Erfahrungsbereich des rationalen Geistes, sie liegen im "subtilen" Weltraum und sind als meditative Phänomene wahrnehmbar. Da gehören Erfahrungen des "Göttlichen" wie das Erleben "archetypischer Formen" (Grundformen, die die Basis aller Erscheinungen darstellen), des "Ur-

<sup>62</sup> Die Goldene Regel des Christentums lautet: Liebe deine Nächsten wie Dich selbst.

<sup>63</sup> Ebenen 7 ("psychische Selbst") und Ebene 8 ("subtile Selbst") sind die Bewußtseinsformen, die die mystischen Traditionen mit "Seele" bezeichnen.

<sup>64</sup> Dieser Bewußtseinszustand ist nicht so mysteriös, wie er zunächst erscheint. Es ist davon auszugehen, so Wilber, daß die meisten Menschen diese Erfahrung von Selbst und Welt schon mal als "Gipfelerlebnis", als ein Erlebnis, das als seltene Erscheinung aus der Alltagserfahrung herausragt, gemacht hat: Etwa wenn in einer entspannten Situation wie im Urlaub von einem Naturerlebnis, einer Aussicht, einem Sonnenuntergang, so gebannt ist, daß man sich selbst als Betrachter völlig vergißt und eins mit dem Erlebten Wird. (Wilber 2000<sup>4</sup>: 264)

<sup>65</sup> Wilber nennt das psychische Selbst auch "kosmisches Bewußtsein", oder in Anlehnung an Emerson "Überseele": Sie ist "die eine gleiche Natur, die durch alle Personen aufsteht". (Emerson 1969,: 99 z. n. EKL: 346f) Menschen dieser Bewußtseinsebene haben eine besonderen Ausstrahlung; als Beispiel läßt sich Mahatma Ghandi nennen, der den Beinamen "große Seele" (mahatma) trug.

<sup>66</sup> Betrachtet man diese Ebene anhand des Vier-Quadranten-Schemas, dann zeigt sich das "psychische" Bewußtsein (OL) in einer veränderten chemo-physische Struktur und Funktion des Gehirn (OR). Wie eine Gesellschaft aussieht, deren kollektives Bewußtsein auf dieser Ebene liegt, wie ihre Weltsicht und ihre Werte (UL), ihre Institutionen und ihre wirtschaftlichen Basis (UR) aussehen, darüber läßt sich nur spekulieren.

Lichtes", des "Ur-Klanks" oder das Wahrnehmen einer göttlichen Erscheinung wie es beispielsweise bei Nahtod-Erfahrungen beschrieben wird.<sup>67</sup> (Wilber 2000<sup>4</sup>: 274-281; vergl.: Kübler-Ross: 1984) Auf dieser Ebene, so Wilber, beginnt man zu verstehen, daß alles, was existiert direkt aus der "Leerheit", dem "Urgrund", dem "Göttlichen" hervorgeht.<sup>68</sup>

Wird das beobachtende Selbst durch meditatives Üben bis zu seinem Ursprung (dem "reinen Geist", der "Leere", dem "Tao") weiter zurückverfolgt. dann tauchen im Bewußtsein überhaupt keine Objekt mehr auf ("**formlose Mystik**", **D-9**).<sup>69</sup> Diese Ebene heißt "kausal", weil sie die Erfahrung der Ursache allen Seins, des "schöpferischen Urgrunds", der "Leere" ermöglicht.<sup>70</sup> Diese "Leere" wird als "Eingetauchtsein in die Fülle des Seins" erfahren, denn die Fülle - das Potential der Leerheit - ist zu groß, als daß sie in irgendeinem Objekt enthalten sein könnte. (ebenda: 289) Dieser Bewußtseinszustand liegt unterhalb der Denkschwelle, er ist zeitlos, raumlos und objektlos. (Vergl. IP: 127f). Die Identität des Selbst mit der "Leere" wird als ein "weiter Raum der Freiheit und Klarheit" erfahren, in dem alle früher als *äußerlich* wahrgenommenen Subjekte und Objekte als *innerlich* erscheinen. (EKL, 347) Der kausale Bereich geht über in den Zustand des "**nicht-dualen Erkennens**, der "höchsten Einheit" (Erleuchtung, Samadhi).<sup>71</sup> Das nicht-duale Bewußtsein transzendiert alle Ebenen und schließt sie ein, es ist die höchste Transzendenz, nicht Transzendenz *von* der Welt, sondern Transzendenz *als* Welt. Denn die eigene Identität hat sich ausgeweitet auf die ganze Wirklichkeit, die moralische Spannweite umfaßt alles Sein. Der Mensch ist sich selbst und der Welt nicht mehr entfremdet. (Wilber 2000<sup>4</sup>: 290-295) Es gibt kein Innen und kein Außen, "nur noch ein ganz einfaches Gefühl von Sein", das alles einschließt.<sup>72</sup> (EKL: 379)

<sup>67</sup> Ein Christ sieht dann vielleicht Christus oder einen Heiligen, ein Jungianer ein archetypisches Symbol des Selbst (z. B: einen "weisen alte Mann"), ein Buddhist eine Erscheinung Buddhas. (2000<sup>4</sup>: 274)

<sup>68</sup> Wenn man wissen will, wo von hier wirklich die Rede ist, muß man die entsprechende meditative Praxis durchführen und die Erfahrungen in einer Gemeinschaft von Menschen, die zu diesem subtilen Bereich Zugang haben, überprüfen lassen.

<sup>69</sup> Der transpersonalen Zeuge ist, so Wilber, keine Emergenz, sondern "reines" Bewußtsein, er war als Bewußtsein, als Tiefe einer jeden Holons, als Wahrnehmung, Impuls, Emotion, Symbol, Begriff etc. schon immer da. Der "Zeuge" oder "Betrachter" kann nicht gesehen werden, denn er ist alles, was gesehen wird, er kann nicht gehört werden, weil er das Hören selbst ist; er kann nicht erinnert werden, denn er *ist* nur." (EKL: 373)

<sup>70</sup> Die Projektion des Göttlichen auf ein göttliches Wesen wird auf dieser Stufe zurückgenommen, was Meister Eckeharts so ausgedrückt: "... mir wird in diesem Durchbrechen zuteil, daß ich und Gott eins sind." (Meister Eckehart 1963: 308 z. n. EKL: 373)

<sup>71</sup> Um die Welt zu begreifen und sich über sie auszutauschen, ist es nötig, sie gedanklich und sprachlich zu differenzieren. Um ein Objekt zu benennen (zu definieren), muß es von anderen Objekten abgegrenzt werden. Damit wird die ungeteilte Wirklichkeit gedanklich zergliedert, in viel Teile/Objekte geteilt. Sprache versieht das Objekt zusätzlich noch mit einer Bedeutung, Wertvorstellungen einfließen. Auf diese Weise wird eine symbolische Landkarte erschaffen, die als Orientierungsinstrument einen großen praktischen Wert hat, aber immer dann zum Problem wird, wenn die Symbole der Wirklichkeit (Begriffe und Theorien) mit der Wirklichkeit selbst verwechselt werden. Das **nicht-duale Bewußtsein** ist **die Erfahrung des Territorium** statt der Landkarte und mit Wörtern und Gedanken nicht zu erfassen. (Wilber 1991: 134 ff)

<sup>72</sup> "Dieses Wunderreich ... öffnet sich, wenn wir nicht mehr in uns selbst gefangen sind, wenn wir nicht mehr sagen: Ich bin es, sondern: Du bist es. Ich bin alle Dinge, wenn es keine Grenzen mehr gibt. Das ist das Leben des Mitgefühls ... In immer größerem Maße kann unsere Haltung der Welt gegenüber die andere Seite des Bildes mit einschließen, den

Die Entwicklung durch die neun Stufen des Spektrums vollzog sich als Akt des "Dezentrierens", als Erweiterung der Perspektive durch eine umfassendere Form der Wahrnehmung, die feststellt, daß "wieder ein Stück mehr der ›äußeren‹ Welt in Wirklichkeit ›innerlich‹, Teil des eigenen Wesens ist".<sup>73</sup> (Wilber 2000<sup>4</sup>: 265) - Entwicklung verläuft jedoch nicht ohne Probleme, setzt sich nicht - quasi automatisch - weiter fort, sondern ist auf jeder Ebene neuen Ängste, neuen Abwehrmechanismen und der Möglichkeit neuer Pathologien ausgesetzt.

### 3.5 Pathologien

Bei jedem Evolutionsschritt kann etwas schief gehen. So kann beispielsweise die Differenzierung zu weit gehen und zu Dissoziation werden; anstatt zu integrieren, wird dann verdrängt. Wenn bei Drehpunkt 1 beispielsweise die Differenzierung nicht gelingt, wenn das Selbst mit der physischen Umgebung verschmolzen bleibt, kommt es, so Wilber, zu schweren Pathologien wie Psychosen oder Schizophrenie mit halluzinatorischen Verschwimmen der Ich-Grenzen.<sup>74</sup> (EKL: 265) Gelingt die Differenzierung/Integration des emotionalen Selbst (D-2) nicht, d. h. verharrt das Selbst beispielsweise im Verschmelzungszustand mit der emotionalen Umgebung, treten **narzisstische Persönlichkeitsstörungen** auf. Dem Betroffenen fehlt dann die Empfindung eines zusammenhängenden Selbst und die ganze Welt wird in das eigene Fühlen mit einbezogen. Eine Dissoziation, ein mißglückter Differenzierungsprozeß, führt zu einer (**Borderline-Symptomatik**).<sup>75</sup> (EKL: 270)

Wenn der sprachliche Geist emergiert (D-3), kann es (statt zum Einschließen und Bewahren) zu Unterdrückung der Biosphäre kommen. Sexuelle oder aggressive Impulse werden im Freudschen Sinne "verdrängt", neurotische Symptome sind die Folge. Das "verzerrte" Selbst, wird mitgeschleppt und im Laufe des Lebens (besonders aber in Krisensituationen) immer wieder aktualisiert. (EKL: 277 ff; IP:74 ff) Auf dieser Stufe des konkret-operationalen Denkens, so Wilber, geht es nicht in erster Linie um verleugnete Körperimpulse, sondern um soziale Urteile über die eigene Person, um irreführende kognitive Orientierungspläne oder "**Skript-Pathologien**": "Man bleibt in frühen Rollenanweisungen und ›Drehbüchern‹ stecken, Skripts, die

---

Standpunkt des anderen Menschen umfassen. Wenn das geschieht, gibt es keinen Hauptdarsteller mehr, der sich gegen seine Feind wehrt." (J. Beck 1990: 187, 181)

<sup>73</sup> Die transpersonalen Formen des Bewußtsein sind bei allen Menschen als Potential vorhanden, sie werden zur erlebten Wirklichkeit, wenn entsprechende Experimente und meditative Übungen durchgeführt werden. Wilber spricht auch von dem Pfad der "Involution", auf dem eine Mensch seine Identität zunehmend erweitert: Von der Identität der "Persona", eines Rollen-Selbst, gelangt man durch Integration des Schattens zur Ego-Identität, die den Körper durch Integration des Körpers zur psychosomatischen Ganzheit des "Zentauren" . verdrängt, durch Integration des Schattens auf das auf das "Ego", das den Schatten integriert

<sup>74</sup> Ein Psychotiker ist jemand, so zitiert Wilber R.. D. Laing, der ständig "aus seinem Körper springt", er kann beispielsweise nicht unterscheiden, wo der Körper endet und der Stuhl beginnt. Schwere Formen der Psychose werden hauptsächlich pharmakologisch behandelt, psychotherapeutischen Maßnahmen können als Unterstützung dienen. (ebenda)

<sup>75</sup> Ein Mensch kann dann zwischen dem eigenen Selbst und den anderen unterscheiden, seine Persönlichkeitsstruktur ist aber so schwach, daß die Person ständig befürchtet, von anderen überflutet oder verlassen zu werden. Das gemeinsame Problem dieser Störungen ist, besteht *nicht* darin daß das Individuum bestimmte Impulse oder Emotionen des Selbst verdrängt, sondern "daß es vor allem noch kein getrenntes, individuiertes Selbst besitzt". (Wilber 2001<sup>2</sup>: 74)

einem von Eltern, von der Gesellschaft, von Gleichaltrigen zugewiesen werden ..." (EKL: 281) (Beispiel: "Ich tauge nichts, ich bin ein Verlierer ...") Die Therapie besteht im Aufdecken dieser Skripts, dem kognitiven Durcharbeiten und ihrem Umschreiben im Lichte eines reiferen Denkens. Als Therapieformen eignen sich u.a. die Transaktionsanalyse (E. Berne 1976) und Familientherapien.<sup>76</sup>

Die Probleme der formal-operationalen Stufe drehen sich um den Übergang von konformistischen Rollen- und Moralvorstellungen zu den universellen Prinzipien des Gewissens und der Identität. Wer diese postkonventionelle Stufe erreicht hat, kann für sein Identitätsgefühl nicht mehr auf traditionelle Rollenmuster zurückgreifen, sondern muß auf seine eigenen Entwürfe und Antworten finden. Die Pathologie dieser Stufe nennt Wilber nach Erikson mit "**Identitätskrise**" (EKL: 292) Die Therapie an diesem Drehpunkt besteht darin, dem Menschen zu helfen, das konformistische Ich durch ein "gewissenhaftes" (vom Gewissen geleitetes) Ich zu ersetzen. (IP: 177) Als Pathologie der Ebene 6 nennt Wilber "die Verhaftung im Zentauren" (aufgrund einer mangelnde Differenzierung bei D-6). Der Mensch bleibt mit der existentialistischen Weltsicht und seiner **existentiellen Angst** verhaftet. Wilber spricht von einem "tiefen existentiellen Leiden", das einsetzt, wenn der Mensch auf dieser Ebene mit seiner Sterblichkeit und Endlichkeit konfrontiert wird.<sup>77</sup> Hier gibt es keinen mythische Gott mehr, der die Existenzangst zu beruhigen kann und auch die rationale Wissenschaft hilft nicht weiter weiterhelfen. Die Probleme dieser Stufe, so Wilber, können nur durch die Transzendenz zur nächsten Ebene gelöst werden. (ders. 1996: 326ff)<sup>78</sup> (

Eine weitere Form von Entwicklungshindernissen, die an jedem Drehpunkt auftreten können, sind "**Teilpersönlichkeiten**". Sie bilden "eine Art unterbewußte Gesellschaft von Formen des Selbst" und dominieren meist unbewußt das Verhalten eines Menschen.<sup>79</sup> (IP: 118f) (Die gutartige Form von Teilpersönlichkeiten sind "funktionale Selbst-Repräsentationen", Rollen oder Personae (Jung), die zur Bewältigung bestimmter psychosozialer Situationen hilfreich sein können.) Zur Abspaltung von Sub- oder Teilpersönlichkeit kommt es nach Wilber, wenn Facetten des Selbst abgewehrt werden. Dann löst sich das Selbst bei seinem Weg durch die Wellen der Entwicklung nicht völlig von einer vorherigen Stufe, sondern läßt einen Teil von sich zurück. Dieses zurückgelassene Teil-Subjekt wird nicht als Objekt, als distales "me" auf der höheren Ebenen dem neuen Selbst eingefügt, sondern wird als unbewußtes distales "I", als Teilpersönlichkeit, auf der vorherigen Stufe zurückgelassen. Das Selbst der neuen Stufe bleibt weiter aber unbewußt mit ihm verbunden. (IP: 273)

<sup>76</sup> Nach der Transaktionsanalyse enthält die unbewußte (oder vorbewußte) Skriptprogrammierung Befehle wie: "Fühle Dich schuldig!" oder "Sei ängstlich!" (AP: 124)

<sup>77</sup> Wilber zitiert einen biographischen Bericht von Tolstoi, um dieses "existentielle Leiden" zu charakterisieren: "Meine Frage, die Frage, die mich im fünfzigsten Jahr zu Selbstmordgedanken brachte, war die allereinfachste Frage, die in der Seele eines jeden Menschen ruht: ›Was wird das Ergebnis meines ganzen Lebens sein?‹ ›Wozu lebe ich? ... Wozu handle ich? ›Ist in meinem Leben ein Sinn, der nicht zunichte würde durch den unvermeidlichen, meiner harrenden Tod?‹" (L. Tolstoi: "Meine Beichte", Köln 1978: 44, z. n. EKL: 327)

<sup>78</sup> Therapieformen, die sich um die Einheit von Körper und Geist bemühen, wie die Gestalttherapie, Bioenergetik etc. haben das Ziel, den Menschen zur Identität und Verantwortung mit seinem ganzen Sein, seinem Geist und seinem Körper samt seinen organischen Funktionen, zu führen. (u.a. Perls 1974)

<sup>79</sup> Typen von Teilpersönlichkeiten sind: "Topdog", "Underdog" (Perls); "das Kindheits-Ich", "das Eltern-Ich" (Berne), "der innerer Kritiker", "der Versager" etc.

Teilpersönlichkeit können problematisch werden, wenn sie dauerhaft vom bewußten Selbst abgeschnitten bleiben. Sie bilden dann Symptome, die symbolhaft auf die abgespaltenen Facette des Selbst hinweisen. Ein Beispiel ist die Fixierung eines Erwachsenen bei Drehpunkt-2 und D-3: Sein Selbst weist dann Aspekte eines "Kindheits-Ichs" auf, das sich einer präkonventionellen, egozentrischen Moral, im Bedürfnis nach Sicherheit und einer magischen (narzißtisch eingeengten) Weltsicht äußert.

Die heilende Wirkung besteht in einer "Regression im Dienste des Ich", um die Teilpersönlichkeit ins Bewußtsein zu holen, zu integrieren und sie damit in den Fluß der weiteren Bewußtseinsentwicklung einzubeziehen. (IP: 120)<sup>80</sup> Wilbers "integrale Therapie" ist an der **Gesundheit aller Ebenen** interessiert. Sie ist eine Therapie, die alle vier Quadranten, (Ich, Wir, Es sing. und plural) einbezieht, weil alle Bereiche der Wirklichkeit wechselseitig aufeinander einwirken. Psychische Störungen und ihre Therapien stehen mit den kulturellen und sozialen Bedingungen einer Gesellschaft in wechselseitiger Beziehung. (Vergl. Laing 1974) Alle vier Quadranten werden gebraucht, "wenn man die Pathologien in *einem* von ihnen verstehen will". (IP: 131)

### **Fazit:**

Bewußtseinsentwicklung ist ein fortwährender Prozeß der Differenzierung, Transzendierung und Integration. Entwicklung bedeutet wachsende Bewußtheit und zunehmende Verinnerlichung der sensomotorischen Welt, zunehmende Unabhängigkeit von Körperimpulsen, zunehmende (relative) Autonomie, das Kognitionsvermögen wird zunehmend abstrakter, reflexiver und introspektiver. Vergleicht man Entwicklung mit dem Erklettern einer Leiter, dann stellt jede Sprosse eine Grundstruktur des Bewußtseins und damit einen entscheidenden transformativen Schritte dar. Jede neue Sprosse wird in dem oben beschriebenen dreiphasigen Prozeß erklommen, keine Sprosse kann übersprungen werden; wie die Sprossen, der Leiter, so bleiben die Grundstrukturen in ihrer Grundfunktion und -struktur erhalten.

Auf jeder neuen Sprosse hat der Kletterer einen umfassenderen Blick auf die Welt und eine erweiterte Identität. Wenn Wilber von den Grundstrukturen "als sich überlappenden Wellen" spricht, dann beschreibt er damit die Psychodynamik, mit der das Bewußtsein seinen Schwerpunkt je nach Lebenssituation auf unterschiedliche Ebenen verlegt. (Für einen Menschen mit Formop-Bewußtsein und einem Bedürfnis nach Autonomie kann es in einer bestimmten Situation überlebenswichtig sein, sein Bedürfnis nach Sicherheit zu aktualisieren.)

Jede Ebene leistet damit einen unverzichtbaren Beitrag für das Gesamtspektrum des Bewußtseins und damit auch für die Gesundheit des Menschen. (s.u.). Entwicklung hat neben der vertikalen Dimension auch eine horizontale Dimension. D. h. das Potential einer Stufe ist in die vier Dimensionen der Wirklichkeit (Ich, Wir, Es sing. und plural) zu übersetzen (zu transferieren) und zur Balance zu bringen, um auf dieser Ebene wirklich zu *leben*. (Das Bewußtsein ist da, wo das Handeln ist.) Wird Entwicklung nicht blockiert (durch Abwehrmechanismen, Fixierungen etc.), setzt sie

---

<sup>80</sup> Die frühen Fixierungen der Ebenen 1 bis 3 werden von der psychoanalytischen Ich-Psychologie erforscht, die mittleren Abwehrmechanismen (Ebenen 4 bis 6) von der Transaktionsanalyse, Rollentheorie, symbolischer Interaktionismus, die höheren Abwehrmechanismen (Ebenen 7 bis 9) von den Forschern der Transpersonalen Psychologie (IP: 119, 271)

sich im Erwachsenenalter über die Formop-Stufe hinaus in den Bereich der Visionslogik und des transpersonalen Bewußtseins fort. Auch wenn einzelne Menschen in diesen transpersonalen Bereich bereits vorgedrungen sind, stellt die Spitze der gegenwärtigen *kulturellen* Evolution die Visionslogik mit ihrer Fähigkeit zu integrativem, dialektischem und visionärem Denken dar. Damit ist das Thema der kollektiver Bewußtseinsentwicklung angesprochen. Über den Zusammenhang zwischen individueller und der kollektiver Bewußtseinsentwicklung gibt Wilbers "Holon-Konzept" Auskunft; es ist Gegenstand des nächsten Kapitels.

<b>Selbst-Entwicklung</b>	<b>Körper-Selbst</b>	<b>Emotionales Selbst</b>	<b>Begriffliches Selbst</b>	<b>Regel/Rolle-Selbst</b>	<b>Reifes Ich</b>	<b>Zentaur existentielles Selbst</b>
<b>Kognition</b>	senso-motorische Intelligenz <sup>81</sup> erste Bilder	Bilder, Symbole	Bilder, Symbole, Begriffe	Bilder, Symbole, Begriffe, Regeln	Bilder, Symbole, Begriffe, Regeln formale Operationen	Bilder, Symbole, Begriffe, Regeln, formale Operationen, Visionslogik (dialektisches, integrales, visionäres Denken)
<b>Bedürfnisse</b>	physiologische Bedürfnisse	physiol. Bedürfnisse Sicherheit	Sicherheit	Zugehörigkeit	Selbstachtung	Autonomie Selbstverwirklichung
<b>Weltsicht</b>	archaisch	magisch	magisch- mythisch	mythisch	rational	universell-integral
<b>Zeitmodus</b>	erweiterte Gegenwart	erweiterte Gegenwart	Vergangenheit wird erinnert, Zukunft antizipiert	Strukturierung in Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft	linear, historisch	Bewußte Wahrnehmung der Gegenwart, aus der sich die lineare Zeit entfaltet
<b>Moralische Wahrnehmung</b>	Egozentrisch (präkonventionell)	egozentrisch (präkonventionell)	(Ich) egozentrisch (präkonventionell)	(Wir) soziozentrisch (konventionell)	(Wir alle) universell (postkonventionell)	(Wir alle) universell (postkonventionell)
<b>Pathologien</b> ----- <b>Therapien</b>	Schizophrenie, Psychosen ----- Pharmaka, begleitende Gesprächs-therapie	Boderline, narzistische Störungen ----- psychotherapeutische Maßnahmen zur Strukturbildung	Neurose ----- Psychoanalyse, Gestalttherapie, Therapie nach C.G. Jung	"Skript-Pathologien" ----- Transaktionsanalyse, Kognitive Therapie, Kommunikationstherapie	"Identitätskrise" ----- Introspektion, Sokratischer Dialog	Verhaftung in der existentialistischen Weltsicht ----- Transzendenz auf die nächste Ebene

Tabelle 2: Menschliche Entwicklung und ihre Pathologien

<sup>81</sup> Die sensomotorische Intelligenz (Reflexe, Impulse, Instinkte etc.) habe ich als eine Vorstufe des eigentlichen Denkvermögens nicht weiter aufgeführt, obwohl sie ein bleibender Bestandteil des Kognitionsvermögens ist.

## 4 Das Holon-Konzept

Das Holon-Konzept ist eine komplexe Evolutionstheorie, die Wilbers integrelem Ansatz zugrunde liegt. Es erklärt die wechselseitige Verbundenheit (Tetra-Evolution) der kulturellen, sozialen, individuell-psychischen und physikalisch-biologischen Entwicklung. Abbildung 8 auf Seite 44 stellt diese Verbundenheit der Evolution von Materie (Physiosphäre) Leben (Biosphäre) und Geist (Noosphäre, griech.: nous) als "integrale Landkarte" dar. Wilber greift in seiner Holon-Theorie eine zentrale These der evolutionären Systemwissenschaften ("Komplexitätswissenschaften")<sup>82</sup> auf, sie lautet: Die drei großen Bereiche der Existenz (Materie, Leben und Geist) sind durch "homologe" (gleiche und nicht nur ähnliche) dynamischen Muster oder Gesetzmäßigkeiten verbunden.<sup>83</sup>

Wilber faßt diese Gesetzmäßigkeiten in zwanzig Grundaussagen zusammen und ergänzt sie um Aussagen, die die Dimensionen des "Inneren" in den drei Evolutionsbereichen mit einbeziehen.<sup>84</sup> Die Grundaussagen der evolutionären Systemwissenschaften, so Wilber, decken nur den *kleinsten* gemeinsamen Nenner ab: Die Physiosphäre wird durch sie genauer erfaßt als die Biosphäre, für den Bereich der psychosozialen Entwicklung (die Noosphäre) stellen sie nur ein ungenaues Mittel der Beschreibung dar. (EKL:54) Ich stelle diese Grundaussagen und Wilbers Ergänzungen im folgenden zusammenfassend dar.

---

<sup>82</sup> Die "Komplexitätswissenschaften" befassen sich mit den komplexen Wechselwirkungen offener Systeme. Dazu zählen die Allgemeine Systemtheorie von Ludwig von Bertalanffy (1968), die Theorie sich selbstorganisierende Systeme von Jantsch (1979), die Theorie von dissipativen Strukturen oder der Ungleichgewichts-Thermodynamik von Ilya Prigogine (1992), die Laser-Theorie von Hermann Haken (1990), die autopoietische Systemtheorie von Ilya Prigogine (1992) u.a.m.

<sup>83</sup> Das Holon-Konzept ist eine vereinheitlichende Theorie, die das Innere und Äußere von Materie, Leben und Geist wieder zu einem "Universum" macht, wieder "in eins kehrt". (EKL, 55-105) Es stellt einen aktuellen Beitrag zur Vereinheitlichungsdiskussion in den Wissenschaften dar. Die meisten der modernen Vereinheitlichungstheorien wie die Quantenfeldtheorie oder die String-Theorie reduzieren die Wirklichkeit auf physikalische Gesetzmäßigkeiten. Erst die Komplexitätswissenschaften liefern Beweise dafür, daß es grundlegenden gleiche Muster für alle drei Bereiche der Evolution gibt. Damit beginnt sich die Kluft zwischen Materie, Leben und Geist zu schließen. "Die Einheit der Wissenschaft ist nicht in einer utopischen Reduzierung aller Wissenschaften auf Physik und Chemie begründet, sondern in den strukturellen Entsprechungen der verschiedenen Wirklichkeitsebenen." (Bertalanffy 1968, S. 87)

<sup>84</sup> Dies Ergänzungen, so Wilber, widersprechen nicht den Systemwissenschaften, sie kommen nur darin nicht vor. Die Systemwissenschaften als Wissenschaften der "Ganzheit" haben zwar den Anspruch, die *gesamte* Wirklichkeit (alle Systeme von Materie, Leben und Geist) zu erfassen, als *empirische* Wissenschaften erforschen aber lediglich die (mit den Sinnesorganen wahrnehmbaren) objektiven Prozesse sowie die Oberflächen von Objekten. Die Dimensionen der Tiefe, der Innerlichkeit, d. h. die subjektiven Welt des "Ich" und die kollektiven Welt des "Wir", die sich durch Interpretation erschließen, bleiben ausgeschlossen.

#### 4.1 Holon - das verbindenden Muster der Evolution

Das **Grundmuster der Evolution** von Materie, Leben und Geist sind weder kleinste Teilchen noch Prozesse, sondern "Holons": "Ganze/Teile".<sup>85</sup> (Ein subatomares Teilchen beispielsweise ist ein *Ganzes*, gleichzeitig ist es *Teil* eines Atoms; ein Atom ist ein Ganzes aber auch Teil eines Moleküls. Die Teile eines Holons nennt Wilber auch "Junior-Holons", das Holon als Ganzes gesehen, nennt er "Senior-Holon" oder holonisches System. Diese holonische Struktur der Evolution zeigt sich im Bereich des Geistes beispielsweise in der kognitiven Entwicklung des Kindes folgendermaßen Das konkret-operationale Denken als Ganzheit betrachtet schließt die präoperationale Kognition als Teil (Junior-Holon) ein mit ihrer Fähigkeit Bilder, Symbole, Begriffe im Bewußtsein zu repräsentieren ein. Auf der nächsten Entwicklungsstufe wird das Konop-Denken zum Teil eines größeren Ganzen, des formal-operationalen Denkens, das wird auf der folgenden Entwicklungsstufe wiederum zum Teil des visionslogischen Denkens. (Abbildung 8, OL Seite 44) Das Universum, so Wilber, ist aus Holons zusammengesetzt, die - tendenziell unbegrenzt - eine "Holarchie" (eine verschachtelte Hierarchie von Holons) bilden, nach oben (zum Makrokosmos) und nach unten (zum Mikrokosmos hin).<sup>86</sup> (EKL:57ff )

---

<sup>85</sup> Den Begriff "Holon" übernimmt Wilber von Arthur Koestler (1968), der damit eine Entität bezeichnet, die selbst ein Ganzes und gleichzeitig ein Teil eines Ganzen ist. "Holons" sind die Grundmuster der Physiosphäre, der Biosphäre und der Noosphäre.

<sup>86</sup> Als weiteres Beispiel für die holarchische Natur des Kosmos nennt Wilber die holarchische Natur der Zeit Die Gesamtheit dieses Augenblicks ist ein Teil der Gesamtheit des nächsten Augenblicks. Das "Ganze" des Kosmos ist nur ein Teil des Ganzen des nächsten Augenblicks - ad infinitum. (Wilber 2000<sup>4</sup>: 41)

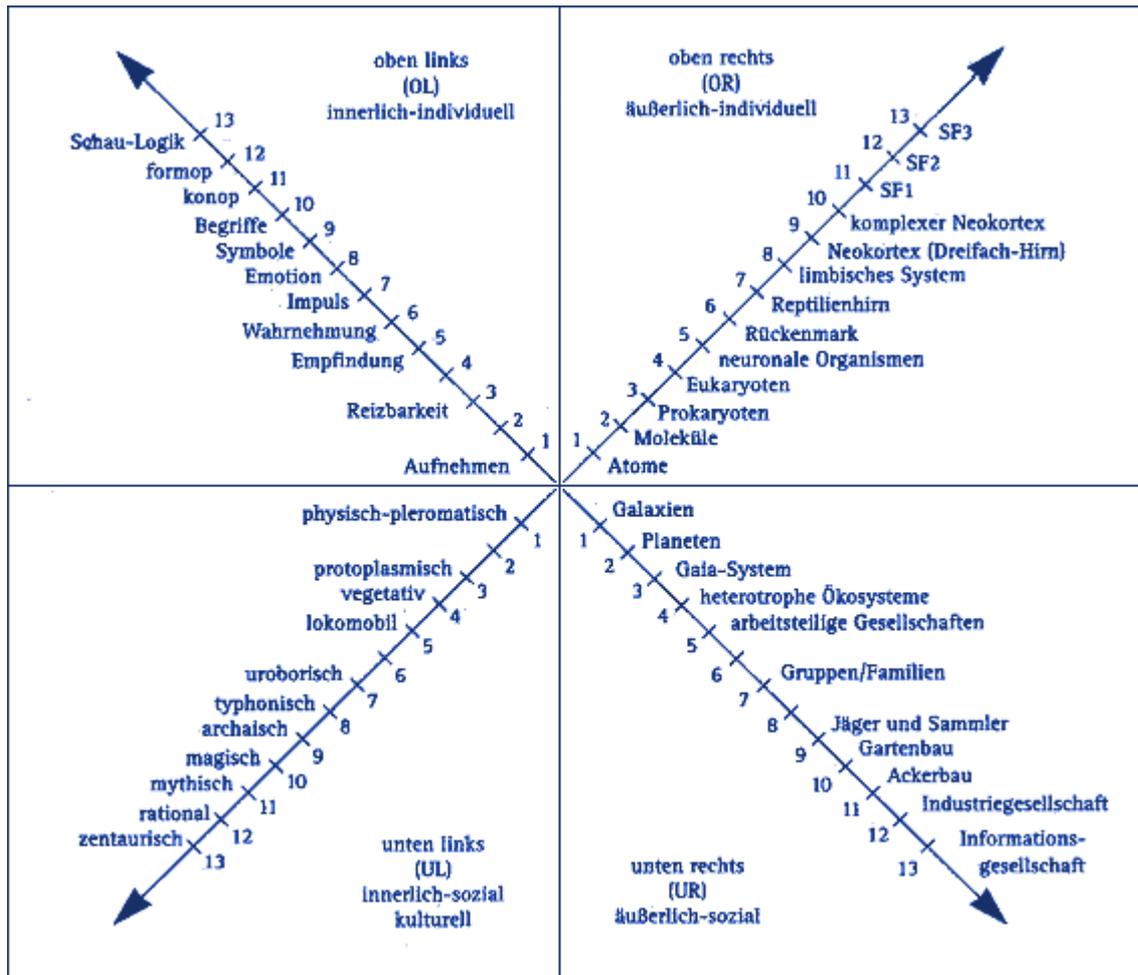


Abbildung 8: Die integrale Landkarte (Quelle: EKL: 243)

Jedes Holon im Bereich Materie, Leben und Geist hat eine **äußere Dimension** wie Ausdehnung, Form, Objektivität (rechter oberer Quadrant) und - so ergänzt Wilber die Aussagen der Komplexitätswissenschaften in einem logischen Schluß - ebenso eine **innere Dimension** (linker oberer Quadranten); Inneres und Äußeres treten korrelativ in Erscheinung.<sup>87</sup> Mit der biologischen Entwicklung des Dreifachhirns beispielsweise vom Hirnstamm zum limbischen System zum Neokortex und zum komplexen Neokortex ist eine entsprechende Zunahme an Innerlichkeit verbunden: Sie entwickelt sich von der Wahrnehmung instinktiver Triebe und Impulse (Hirnstamm) über Emotionen wie Sexualität, Hunger, Furcht, Aggressivität (limbisches System) über die geistigen Repräsentation von Symbolen (Neokortex) bis hin zum selbstreflexiven Denken (komplexer Neokortex). (EKL: 128-132; vergl. Vester 1987: 13 ff)

<sup>87</sup> Wilbers ist weder Dualist noch Materialist, noch Idealist: Er reduziert die Wirklichkeit weder auf ein physikalisches Universum, in dem alle inneren Erfahrung als Illusion oder "Nebenprodukte ohne echte Wirklichkeit" betrachtet werden, noch teilt er die Wirklichkeit in zwei völlig getrennte Bereich von Materie und Geist, noch trennt er den Geist von seinen materiellen Wurzeln. Seine Antwort auf die Frage nach der Beziehung von Materie und Geist ist die "These von der Korrelation von Innen und Außen, Bewußtsein und Materie". Die eigentliche Beziehung zwischen Körper und Geist, so Wilber, erschließt sich erst auf den transpersonalen Ebenen des Bewußtseins. (IP:195-209)

Betrachtet man Evolution von ihren Anfängen an, dann entfaltet sich die Qualität des Inneren "von einem undeutlichen Etwas" wie dem "Erfassen" oder "Aufnehmen" (prehension) bis zum schaulogischen (integralen) Denken und darüber hinaus. Die äußeren Dimensionen entfalten sich entsprechend vom Atom bis hin zum komplexen Noekortex mit seinen speziellen Strukturen und Funktionen SF-3.<sup>88</sup> (Abbildung 8: OL, OR)

#### 4.1.1 Die Eigenschaften von Holons

Das schöpferische Potential des Universums basiert auf den vier Fähigkeiten oder "Tendenzen" eines Holons, der Fähigkeit zur:

1. Selbsterhaltung (Agenz),
2. Selbstanpassung (Kommunion),
3. Selbsttranszendenz
4. und zur Selbstimmanenz.

Weil jedes Holon sowohl Ganzes als auch Teil ist, hat es die Fähigkeit, sowohl sein "Ganz-Sein", seine Agenz (sein spezifisches Identitätsmusters oder Tiefenstruktur) zu bewahren, als auch sein "Teil-Sein", seine Fähigkeit zur Kommunion zu realisieren.<sup>89</sup> (Als Auswirkung seiner **Agenz** bleibt ein Wasserstoffatom ein Wasserstoffatom und verbindet sich nicht mit anderen Atomen zu einem Molekül; aufgrund ihrer Agenz erneuern sich Zellen, in dem sie ihre materielle Substanz zwar austauschen, ihren inneren Bauplan, ihr Muster, aber beibehalten; aufgrund seiner Agenz behauptet ein Mensch seine Identität in einer Gruppe anders Denkender.) Die Agenz eines Holons, hat darüber hinaus die Funktion eines "Attraktors" oder Magneten, der eine intrinsische Zugkraft auf das Holon ausübt und es zur Verwirklichung seines vollen Potentials, seiner endgültigen Form, drängt.<sup>90</sup> Selbstanpassung oder **Kommunion** bezeichnet die Fähigkeit eines Holons, sich *horizontal* in seine Umgebung einzupassen, andere Holons gleicher Tiefe zu registrieren, zu ihnen Verbindungen zu knüpfen und sich auf sie einzustellen.<sup>91</sup> Die Existenz eines Holons hängt von seiner Fähigkeit

<sup>88</sup> " Die subjektive Innerlichkeit eines Atoms und eines Moleküls bezeichnet Wilber in Anlehnung an Whitehead (1949) als "Aufnehmen" (prehension) oder Erfassen (apprehension). Gemeint ist ein primitiver Kontakt zwischen Atomen und zwischen Molekülen. (IP: 304)

<sup>89</sup> Statt Agenz oder Identitätsmuster spricht Sheldrake vom "Morphischen Feld", Koestler von "Kodex" oder "Regime", Wilber von "Tiefenstruktur", Varela von "Selbstorganisationsvermögen".

<sup>90</sup> In der gegenwärtigen dynamischen Systemtheorie, so Wilber, werden die Attraktoren als die prägenden Züge (physikalischer, biologischer und geistiger) dynamischer Systeme angesehen: Sie kennzeichnen das langfristige Verhalten dieses Systems. (EKL: 104) Die Tiefenstruktur einer Eichel ist ihre DNS, sie bewirkt die Entwicklung des Samens zur Eiche. In der kognitiven Entwicklung des Menschen nach Piaget ist der Telos das formal-operationale Denken, in der Psychoanalyse ist es das "reife", integrierte Ich, in Habermas Theorie des Kommunikativen Handelns ist es der rational-intersubjektive Austausch eines herrschaftsfreien gegenseitigen Verstehens, bei Marx die klassenlose Gesellschaft, in der alle Entfremdung aufgehoben ist. (EKL: 106ff)

<sup>91</sup> Ein Holon reagiert auf seine Umwelt nicht beliebig, sondern entsprechend seines Identitätsmusters, seiner Agenz, seiner "Tiefenstruktur". Reize, die nicht zu der Tiefenstruktur passen, die von ihr nicht registriert werden können, existieren für dieses Holon nicht (EKL: 86) Ein prä-operationales denkendes Kind beispielsweise kann sich nicht (wie Erwachsenen auf der Ebene des Formop-Denkens) an einem Gespräch über die aktuelle politische Lage beteiligen. Die Variationsbreite, die eine spezielle Tiefenstruktur zulässt, bezeichnet Wilber als "Oberflächenstruktur". Veränderung in der Oberflächenstruktur nennt Wilber "Translation", Veränderung in der Tiefenstruktur nennt er "Transformation". (EKL: 83-88)

ab, sich in "relativer Autonomie" durch eine Balance zwischen Agenz und Kommunion, in das größere System, in seine Umwelt, einzufügen. Dies gilt, so Wilber, für Atome, Zellen, Organismen und Menschen gleichermaßen.

Mit der Fähigkeit zur **Selbsttranszendenz** kommt ein schöpferischer Faktor ins Spiel, denn selbsttranszendierende Systeme sind fähig, sich *qualitativ* zu verändern. (Trifft beispielsweise ein Sauerstoffatom unter bestimmten Bedingungen auf zwei Wasserstoffatome, kann durch die Fähigkeit zur Selbsttranszendenz ein qualitativ neues Holon, ein Wasserstoffmolekül, entstehen.) Wilber spricht von einer *vertikalen* Dimension, die eine Tendenz zu höherer und umfassenderer Ganzheit darstellt. Ein Holon evolviert auf eine höhere Entwicklungsebene durch seine Fähigkeit zur Selbsttranszendenz in einem dreiteiligen Schritt: Es differenziert sich von der bestehenden Ebene, transzendiert auf die nächst höhere und schließt dabei - durch seine Fähigkeit zur **Selbstimmanenz** - seine "Junior-Holons" ein. Gleichzeitig fügt es eine neue Komponente, sein eigenes, neues und umfassenderes Muster hinzu.<sup>92</sup> So entsteht eine neue Ganzheit/Teilheit, ein Senior-Holon mit einer neuen Agenz und einer neuen Form der Kommunikation: ein *Ganzes* mit einer holarchischen Struktur und kein "Haufen".<sup>93</sup>

Diese Neuartigkeit oder **Emergenz** eines Holons läßt sich nicht vollständig aus den bereits vorhandenen Komponenten abzuleiten und damit auch nicht voraussagen.<sup>94</sup> (EKL: 71-74) Ein Atom beispielsweise, ein "Senior-Holon", das subatomare Teilchen als "Junior-Holons" einschließt und transzendiert, ist etwas qualitativ anderes als die Summe von subatomaren Teilchen. (EKL: 66-69)<sup>95</sup> Holons emergieren also in einer verschachtelten Ordnung (Holarchie: Hierarchie von Holons) durch Transzendieren und Einschließen. Die Emergenz, das neu entstandenes Senior-Holon, bewahrt die Grundfunktionen und Grundstrukturen seiner Junior-Holons und nimmt sie in seine größere Identität auf. Alle Funktionen, die auf Isolation hinwirken (die Agenz des Junior-Holons), werden fallengelassen und durch eine umfassendere Agenz ersetzt. Wenn sich beispielsweise mit dem Emergieren des sprachlich-mentalenen Geistes das "begriffliche Selbst" herausbildet, werden die Körperimpulse und Instinkte, die

---

<sup>92</sup> "Emergierende Eigenschaften sind in allen Bereichen gefunden worden - Wirbel und Laser, chemischen Oszillationen genetische Netzwerke, Entwicklungsmuster, Populationsgenetik, Immunnetzwerke Ökologie, Geophysik. All diesen unterschiedlichen Phänomenen ist gemeinsam, daß ein Netzwerk neue Eigenschaften entstehen läßt." (Varela, F. u.a.1992: 88 z. n. EKL: 618)

<sup>93</sup> Ein Haufen ist eine zufällige Ansammlung von Einzelteilen ohne eine bestimmte Ordnung oder Organisation wie beispielsweise eine Sanddüne. (s.u.)

<sup>94</sup> Emergenz bedeutet deshalb auch Nichtdeterminiertheit und Unbestimmtheit. Voraussagbares, deterministisches Verhalten, wie es die Naturgesetze beschreiben, tritt nur als Grenzfall auf. Geht die Selbsttranszendenz und damit die Kreativität eines Holons gegen Null, wird sein Verhalten immer genauer absehbar und damit wissenschaftlich voraussagbar. (Ein Beispiel sind die Gesetzmäßigkeiten der klassischen Mechanik, bei der es um die Berechnung von Bewegung der Masse in Zeit und Raum geht.) Aus quantenphysikalischer Sicht zeigt sich die Natur nicht deterministisch, einem mechanistisches Uhrwerk vergleichbar, sie weist den Charakter einer "Potentialität" auf, die sich in jedem Augenblick auf vielfältige Weise neu entfalten kann. (EKL:71-74; vergl. Dürr 1994: 44)

<sup>95</sup> Wenn ein Holon seine Struktur nicht mehr aufrechterhalten kann, zerfällt es in der umgekehrten Richtung, in der es entstanden ist. Es löst sich abwärts in seine Subholons in der gleichen Weise auf, in der es aufwärts entstanden ist: Zellen zerfallen zu Molekülen, Moleküle zu Atome, Atome zu subatomaren Teilchen. Jantsch spricht hier von der Wirkung eines ganzheitlichen "Systemgedächtnisses", das die Auflösung steuert. (Jantsch 1979: 86)

Grundfunktionen und die Grundstruktur der sensomotorischen Ebene in das neue Holon, die neue Bewußtseinsform integriert. Das Kind ist den Impulsen nicht mehr willenlos ausgeliefert, sondern kann mit seinem neuen geistigen Vermögen (der neuen Agenz) willentlich auf die Körperimpuls einwirken und beispielsweise eine Verzögerung der Treibbefriedigung bewirken.<sup>96</sup> (EKL: 77-80, siehe Abschnitt 3.4.1 auf Seite 28)

**Entwicklung kann aber auch schief gehen:** Ein Übermaß an transzendierender Agenz kann die grundlegenden Komponenten, die Subholons, verdrängen und sie damit aus dem weiteren Prozeß der Evolution ausschließen. (Kap. 3: 5, Seite) Ein Übermaß an Agenz ("pathologische Agenz") kann in der in der sozio-kulturellen Entwicklung zu Unterdrückung und Entfremdung führen, ein Übermaß an Kommunion zu Verschmelzung und an Verlust individueller Integrität.<sup>97</sup> (EKL: 65f) Die Fähigkeit zur Transzendenz kann blockiert werden (beispielsweise durch Fixierung auf einer Ebene) und die Entwicklung vorzeitig beenden. Eine gesunde Entwicklung braucht das Gleichgewicht zwischen den vier Tendenzen eines Holons: der Selbsterhaltung/Agenz (Behaupten der Individualität), der Kommunion (Einfügen in die soziale Umwelt), der Selbsttranszendenz (kreatives Überschreiten) und der Selbstimmanenz (Einschließen der Junior-Holons).

Die Zahl der Ebenen in einer Holarchie (wie Aufnehmen, Reizbarkeit, Empfindung, Wahrnehmung etc.), ihre **Tiefe**, bezeichnet Wilber als **Bewußtsein** (oder "Protobewußtsein"). Die Gleichsetzung von Tiefe mit Bewußtsein geht, so Wilber, über die Aussagen der dynamischen Systemwissenschaften hinaus, widerspricht ihr aber nicht. "Je größer die Tiefe eines Holons, desto höher der Grad seines Bewußtseins." Das Spektrum der Evolution ist nach Wilber ein Spektrum des Bewußtseins. (EKL: 83f) Ein Mensch hat eine größere Tiefe als ein Tier und deshalb ein höheres Bewußtsein. Er beinhaltet in holonischer (verschachtelter) Weise die Ebenen von Materie, Leben und Geist und damit alle seine prä-humanen Vorläufer. (Abbildung 8, Seite) Ohne "holonische Tiefe", ohne Hierarchie, gibt es keinen Weg zur Abwägung von Unterschiedlichkeiten beispielsweise zwischen einer Fliege und einem Walfisch (Welchen würdest Du retten?), zwischen einer Republik und einer Diktatur. Die Systemwissenschaften negieren die inneren Dimensionen der Wirklichkeit und damit auch jede Hierarchien von Werten.<sup>98</sup> (Kofman: Holons, Haufen Artefakte, [www.worldofkenwilber.com](http://www.worldofkenwilber.com) [Zugriff: 23.12.03])

---

<sup>96</sup> "Es ist hier sehr wichtig, sich vor Augen zu halten, daß alle einfacheren, primitiveren Elementarkräfte präsent und wirksam bleiben; keine von ihnen wird gelöscht ...[Sie werden] ... von den Kräften komplexer organisierter Gebilde gleichsam eingebunden." (Mitchel 1985: 59 z. n. EKL: 78)

<sup>97</sup> Beispiele von pathologischer Agenz sind Krebszellen, deren pathologische Agenz ein Organsystem zerstört. Im gesellschaftlichen Bereich kann ein Teilsystem (wie die Ökonomie) Erwachsenen auf der Ebene des Formop-Denken dominieren und dem ganzen Gesellschaftssystem Schaden zuführen.

<sup>98</sup> Wilber hat eine **Wert-Theorie** entwickelt. Alle Holons - von den Atomen bis zum Menschen - haben den gleichen "Grundwert", weil sie alle, so Wilber, "vollkommene Manifestationen des GEISTES" sind. Als Teil des Kosmos hat jedes Holon auch einen "intrinsic" Wert Je größer seine Tiefe (d.h. je mehr Anteile des Kosmos es in sich einschließt), desto größer sein intrinsic Wert. (Ein Mensch hat einen höheren intrinsic Wert als ein Atom.) Der "extrinsic" oder instrumentelle Wert eines Holons ist der Wert, den es (als Bestandteil) für andere Holons hat. Je mehr es als Teil in andere Holon eingeht, desto größer ist sein extrinsic Wert. Ein Atom hat einen größeren extrinsic Wert als ein Mensch.

Die Anzahl der Holons einer bestimmten Tiefe, ihre vertikale Ausbreitung oder Populationsgröße, bezeichnet Wilber als **Spanne**. Jede weitere Stufe der Evolution erzeugt eine größere Tiefe, aber eine geringere Spanne. Vom Atom zum Mensch nimmt die Tiefe eines Holons immer mehr zu, die Spanne (Populationsgröße) nimmt ab: Je weniger Tiefe ein Holon hat, desto *grundlegender* ist es, denn es dient dann um so mehr höheren Holons als organische Komponente.<sup>99</sup> Je mehr Tiefe ein Holon hat, desto *weniger* grundlegend ist es, aber um so höher ist sein Wert, weil es mehr Bestandteile des Kosmos in sich vereint. (EKL: 90f) Der Zeitpfeil der Evolution verläuft damit in Richtung zunehmender Komplexität: Holons entfalten sich durch zunehmende Struktur und Funktion auf *allen* hierarchischen Ebenen (Materie, Leben und Geist) hin zu größerer Komplexität.<sup>100</sup>

#### 4.1.2 Individuelle und soziale Holons

Bisher war die Rede von Holons, die als "Senior-Holons" ihre "Junior-Holons" holarchisch (in einer verschachtelten Ordnung) einschließen, also eine Holarchie bilden. Diese holonischen Einheiten haben eine "lokalisierte Innerlichkeit" (Bewußtheit, Wahrnehmung) und eine einheitliche Äußerlichkeit (Ausdehnung, Objektivität, Form); Wilber spricht vereinfachend auch von "individuellen Holons". (Eine einzelne Zelle, ein einzelner Mensch, eine einzelne Pflanze kann als "individuelles Holon" bezeichnet werden, wenn man gleichzeitig ihre/seine Tiefe oder den Bewußtseinsgrad benennt.) Kein individuelles Holon (kein Atom, keine Pflanze, keine Gehirnzelle etc.) existiert jedoch für sich alleine, sondern ist in einer bestimmten Populationsgröße vorhanden und bildet mit den Holons *gleicher* Tiefe ein "soziales Holon".

Die **Grundeinheit** der Evolution ist dem entsprechend ein **individuelles Holon plus sozialer Umwelt**. (EKL: 92) (Die Umwelt von Atomen sind Atome, die Umwelt von Hirnzellen der Struktur und Funktion "SF-3" sind Hirnzellen der gleichen holonischen Tiefe "SF-3". [Abbildung 8, OR]) Jedes Holon ist durch "ebenengleichen Austausch" mit den Mitgliedern des sozialen Holons verbunden und erhält sich auf diese Weise. Der Mensch beispielsweise kann als Holarchie von drei Hauptebenen Materie, Leben und Geist betrachtet werden. Auf der Ebene des Körpers erhält sich der Mensch durch Austauschbeziehungen mit seiner materiellen Umgebung, er braucht Wasser, Licht, Schwerkraft, Nahrung etc. Auf der biologischen Ebene reproduziert sich der Mensch durch emotional-sexuelle Beziehungen zu anderen Menschen und auf mentaler Ebene durch den geistigen Austausch von Sprache, Ideen, Kultur. (EKL: 94f)

Ein **soziales Holon** hat anders als ein individuelles Holon *keine lokalisierte Innerlichkeit/Bewußtsein*, *kein einheitliches Äußeres* und *keine einzelne Agenz*. (Vergl. Abbildung 9 auf Seite 49) Soziale Holons - als Ansammlung von individuellen Holons mit ihrer je eigene Agenz - haben ein verteiltes bzw. intersubjektives Bewußtsein. Individuelle und soziale Holons definieren sich durch die durchschnittliche E-

<sup>99</sup> Entfernt man aus einer holistischen Sequenz von Atome, Moleküle, Zellen, Organismen beispielsweise die Ebene der Moleküle, so verschwinden gleichzeitig die Zellen und die Organismen, die unteren Ebenen der Atome und subatomaren Teilchen bleiben erhalten.

<sup>100</sup> In dem Maße beispielsweise, in dem sich beim Kind seine *körperlichen* Strukturen entwickelt, entfaltet sich auch sein Kognitionsvermögen. Evolution verläuft außerdem in Richtung zunehmender relative Autonomie. Die Agenz, die relative Autonomie eines Holons ist um so größer, je mehr Tiefe es hat. (Ein Tier ist autonomer als eine Pflanze, ein Mensch ist autonomer als ein Tier.)

bene ihres Bewußtseins, genauer gesagt: durch ihr Psychogramm oder Soziogramm mit den entsprechenden Entwicklungslinien, Bewußtseinszustände und -ebenen. Der Begriff "Gruppe" (Team, Organisation, Unternehmen) oder "Individuum" stellt ebenfalls keine Definition für ein Holon dar. (Wilber: Shambhala-Interview I, [www.wordlofkenwilber.com](http://www.wordlofkenwilber.com) [Zugriff: 16.10.2003])

linke Seite: innerlich		rechte Seite: äußerlich	
OL	<i>Individuell</i>	<i>Individuell</i>	OR
-	subjektives Bewußtsein	-	einheitliche Äußerlichkeit
-	lokalisierte Innerlichkeit	-	Form
UL	<i>Kulturell</i>	<i>Sozial</i>	UR
-	intersubjektive Verteilung von Bewußtsein	-	keine einheitliche Äußerlichkeit
-	nicht-lokalisierte Innerlichkeit	-	interobjektives Reagieren

Abbildung 9: Die vier Dimensionen eines Holons

Die Elemente eines sozialen Holons (die individuellen Holons) sind *nicht* durch Differenzierung, Einschließen und Transzendieren holarchisch verknüpft, sondern bilden eine Gruppe von "Artgenossen" oder Mitgliedern, die durch einen bestimmten Modus der Interaktion verbunden ist. Menschen mit formal-operationalem Bewußtsein beispielsweise bilden ein soziales Holons, weil sie eine Struktur gleicher Tiefe miteinander teilen. Dieses gemeinsame Bewußtsein äußert sich in einer speziellen Form von Intersubjektivität, von geistigem Austausch, einem ähnlichen Weltbild, ähnlichen Werten etc. So wie ein individuelles Senior-Holon seine Junior-Holons subsumiert, so subsumiert ein soziales Senior-Holon seine sozialen Junior-Holons.<sup>101</sup> Die äußere Organisationsform, das soziale Holon, der Menschen mit Konop-Bewußtsein ist der (vordemokratische) imperiale Staat (Abbildung 8, UL), die Form des inneren Austauschs geschieht auf der Ebene einer mythischen Weltsicht mit entsprechenden Werten und Normen. Das Senior-Holon des imperialen Staates ist der demokratische Nationalstaat, deren Mitglieder, Menschen mit Fomop-Bewußsein, sind durch eine rationale Weltsicht und gemeinsamen Werte wie Toleranz, Anerken-

<sup>101</sup> Das soziale Holon von Atomen (wie H, He) tritt in der äußeren Organisationsform als Galaxien in Erscheinung und in einer speziellen Form des kollektivem Austausches, den Wilber physisch-pleromatisch nennt. Wenn Atome unter bestimmten Bedingungen zu Molekülen evolvieren, treten sie in der äußeren Form der Planetensysteme, in einen bestimmtem Modus in Interaktion, den Wilber protoplasmisch nennt. Das Senior-Holon (die "Evolution") der Galaxien sind damit die Planeten. (Die Moleküle stehen gleichzeitig mit ihren Junior-Holons, den Atomen auf der Ebene der Galaxien in kollektivem Austausch.) Entwickelt sich unter bestimmten Bedingungen ein Teil der Moleküle zu Prokaryoten (dissipative Strukturen, die den Übergang von der Materie zum Leben darstellen), dann bilden sie von außen betrachtet das "Gaia-System" und sind durch einen "vegetativen" inneren Austausch verbunden. Das "Gaia-System" hat eine größere holonische Tiefe als die Planeten und Galaxien aber eine geringere Spanne, es ist weniger grundlegend aber von höherem "intrinsischen" Wert als seine Vorläuferholons. (Abbildung 8: UR, UL).

nung der Menschenrechte etc. untereinander verbunden. Der Austausch der Menschen mit Fomop-Bewußsein ist vielfältig, denn er schließt alle *vorigen* Ebenen der Bewußtseinsevolution ein. Ein Austausch auf der Ebene der Visionslogik ist nicht möglich, weil diese Bewußtseinsstruktur noch nicht emergiert ist. (EKL:110-118, 242-244) Individuelle und soziale Holons bilden also *keine* niedrigeren und höheren Ebenen in einer Hierarchie; sie sind, wie am Schema der vier Quadranten deutlich wird, auf einander bezogene, einander bedingende Aspekte eines jeden Holons: *ein* Holon in allen vier Quadranten betrachtet. (Abbildung 9)

#### 4.1.3 Tetra-Evolution

Jedes individuelle Holon befindet sich auf jeder seiner Ebenen in einer permanenten Austauschbeziehung mit jedem anderen Holon gleicher Tiefe (Kommunion). Es ist von so vielen Beziehungsgeflechten anhängig, wie es selbst Ebenen hat. "... jede seiner Ebenen steht im Austausch mit einem sozialen Umfeld derselben Stufe struktureller Organisation." (Kofman, ebenda) Jedes individuelles Holon ist mit seiner Umwelt über **Kreisprozesse** verbunden, die zahlreiche **Rückkoppelungen** in der Evolution des individuellen und sozialen Holons bewirken. Auf diese Weise evolviert der Komplex "System-plus-Umwelt" (individuelles plus soziales Holon) als Ganzes. (Jantsch 1979: 129 z. n. EKL: 92) Jantsch spricht von der Interdependenz von "Mikroevolution" (Evolution des individuellen Holons) und "Makroevolution" (Evolution des sozialen Umfeldes). Wilber spricht von "Tetra-Evolution", weil nicht nur das Äußere des individuellen und des sozialen Holons, sondern auch das Innere (Bewußtsein) co-evolviert bzw. tetra-evolviert. - Evolution wirkt sich durch Tetra-Evolution in "in allen vier Quadranten" aus.

Evolviert das Bewußtsein eines Menschen (OL), so bewirken die Rückkoppelungsprozesse eine *meßbare* Entwicklung in der biochemischen Feinstruktur und -funktion seines Gehirns (OR). In umgekehrter Weise läßt sich durch biochemische Veränderung der Gehirnphysiologie - beispielsweise durch Drogenkonsum - kurzzeitig eine Entwicklung des Bewußtseins (OL) bewirken. Gleichzeitig wirkt sich die individuelle Bewußtseinsentwicklung durch Rückkoppelungsprozesse auf das intersubjektive Bewußtsein des sozialen Holons, die Kultur einer Gruppe oder Gesellschaft aus (UL). Da der Austausch jeweils gegenseitig ist, wirkt sich die Kultur wiederum auf das individuelle Bewußtsein aus. Weil keine Kultur körperlos in einem idealistischen leeren Raum schwebt, sondern soziale Entsprechungen wie technisch-ökonomische Strukturen, Institutionen, Gesetze etc. hat, zeigt sich der Evolutionsprozeß ebenfalls im rechten unteren Quadrant(UR). (Vergl. Habermas 1976: 18) Genauso wirken die sozialen Bedingungen (Produktion, Institutionen etc.) einer Gesellschaft auf das individuelle Bewußtsein (OL) und auf das kollektive Bewußtsein (UL) zurück. (Vergl. Marx` Vorwort seiner Schrift »Zur Kritik der politischen Ökonomie« (1859): "Das [materielle] Sein schafft das Bewußtsein.")

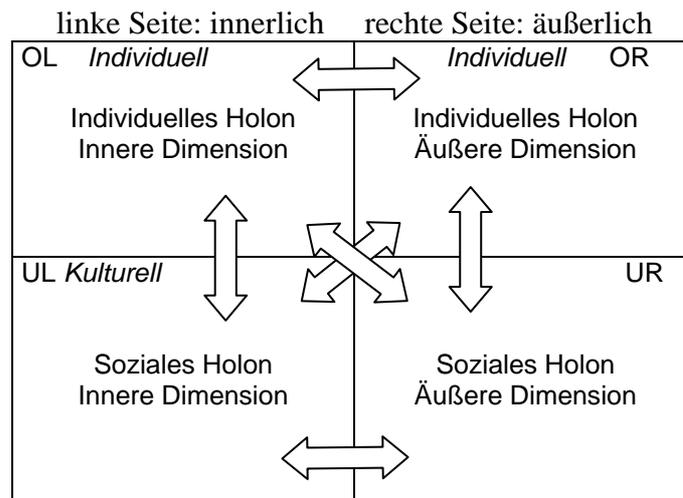


Abbildung 10: Rückkoppelungsprozesse in den vier Dimensionen eines Holons

Die parallele Entwicklung im oberen linken und rechten Quadranten der integralen Landkarte ist u.a. durch Befunde der Entwicklungspsychologie (OL) und durch Forschungen der Biologie, Neurologie etc. (OR) zu belegen. Um die Koevolution in den unteren Quadranten nachzuweisen, greift Wilber vor allem auf Gebser (1999) und Habermas (1976) zurück. (Eine ausführliche Untersuchung zur kulturellen und sozialen Entwicklung hat Wilber in "Halbzeit der Evolution" (1984) vorgelegt.) Habermas (1976) stützt sich in seiner Untersuchung "Zur Rekonstruktion des Historischen Materialismus" u.a. auf Piagets Entwicklungspsychologie und kommt zu dem Schluß, daß es bestimmte "homologe Bewußtseinsstrukturen zwischen Individual- und Gattungsgeschichte", zwischen Ontogenese (OL) und Phylogenese (UL,UR) gibt.<sup>102</sup> (s. Fußnote) Diese Parallelen zeigen sich u.a. in Recht und Moral, im Weltbild und der Identität. (ebenda: 13) Habermas und Gebser identifizieren im Wesentlichen vier **Ebenen der kulturellen Entwicklung** (UL): "archaische", "magische", "mythische" und "rationale" mit entsprechenden sozialen Merkmalen (UR). Diese Ebenen benennen jeweils einen *Durchschnittsgrad* des Bewußtsein jener Zeit. Das Bewußtsein einer Kulturstufe, so Habermas, spiegelt sich in den gesellschaftlichen Institutionen des Rechts, der Reproduktion (Ökonomie, Technik), einer speziellen Herrschaftsform und einer speziellen Weltsicht (ebenda: 12f)

In den staatlich organisierten Gesellschaften der späten Ackerbauperiode beispielsweise werden Mythologien zum entscheidenden gesellschaftlichen Integrationsfaktor. Sie bilden die Grundlage "einer legitimen intersubjektiven Weltsicht". Sie stellen, so Habermas, "eine Einheit her, die in formalen Hinsichten der soziozentrisch-objektivistischen Weltauffassung des Kindes auf der Stufe konkreter Operationen

<sup>102</sup> "Die Kognitivistische Entwicklungspsychologie hat für die Ontogenese verschiedene Stufen des moralischen Bewußtseins nachgewiesen, die im einzelnen als präkonventionelle, konventionelle und postkonventionelle Muster der Problemlösung beschrieben werden. Die selben Muster kehren in der sozialen Evolution der Rechts und Moralvorstellungen wieder ... Die ontogenetischen Modelle sind gewiß besser analysiert und bestätigt als ihre sozial-evolutionären Gegenstücke. Daß sich aber in der Gattungsgeschichte homologe Bewußtseinsstrukturen finden, kann nicht überraschen, wenn man bedenkt, daß die sprachlich hergestellte Intersubjektivität der Verständigung die gattungsgeschichtliche Innovation anzeigt, die die Ebene soziokulturellen Lernens erst ermöglicht hat. Auf dieser Ebene sind die Reproduktion der Gesellschaft und die Sozialisation der Gesellschaftsmitglieder zwei Aspekte des selben Vorgangs; sie sind abhängig von denselben Strukturen." (Habermas 1976: 12f)

[und konventioneller Moral] ähnelt." (ebenda: 18)<sup>103</sup> - Mit dem Emergieren der rationalen Struktur, gerieten die Mythen unter Legitimationsdruck Als die Rationalität in der Aufklärung zum bestimmenden Bewußtseinsmodus wurde, wichen die Imperien modernen Nationalstaaten. (Abbildung 8: UL, UR, Seite 44) Es kam beispielsweise zur Trennung von Kirche und Staat, zur Internationalisierung des Rechtes auf der Basis des "Naturrechts" und damit zur Abschaffung der Sklaverei, der Folter, Erklärung der Menschenrechte etc.<sup>104</sup> Der Mensch legte seine Rollenidentität, die von einer gesellschaftlichen und kirchlichen Hierarchie definiert war, ab und entdeckte seine Autonomie. In der Natur der Rationalität liegt, so Habermas, eine Tendenz zur Universalität, zu einem globalen Bewußtsein, zu einer weltzentrischen Perspektive:

"Nun erst kann das in den rationalen Weltbildern schon enthaltene universalistische Potential freigesetzt werde. Die Einheit der Welt kann nicht länger gegenständlich über die Hypostasierung einheitstiftender Prinzipien [wie Gott, Abstammung oder politische Ideologie] gesichert werden, sie kann nurmehr (sic) reflexiv über die Einheit der Vernunft [die vernünftig gestaltete Welt] behauptet werden. Die Einheit der theoretischen und praktischen Vernunft ist dann das Schlüsselproblem von modernen Weltdeutungen." (ebenda: 19 f)<sup>105</sup>

Auch wenn die Entwicklung hin zu einer "vernünftigen" Gesellschaft, die mit der Aufklärung begann, noch längst nicht angeschlossen ist, bildet sich schon ein neuer soziokultureller Schwerpunkt heraus, der sich bisher am deutlichsten in der technisch-ökonomischen Basis, "Informationsgesellschaft" genannt, zeigt. (Abb. 8, UR, auf Seite 44) Die Entwicklung des visions-logischen (integralen) Denkens (Abb. 8: OL, 13) und dessen Umsetzung in ein Entsprechendes Verhalten (OR, 13) ist dagegen erst in Ansätzen vorhanden. Ob es sich je zum Durchschnittsbewußtsein der zukünftigen Epoche mit einer entsprechenden Kultur und Weltsicht entwickeln wird, ist offen.<sup>106</sup> Mit Habermas stellt sich folgende Frage: Können Wissenschaft (Es), Moral

---

<sup>103</sup> Die legitime Macht des Herrschers stützte sich jetzt auf die Funktion der Rechtsprechung, das verlangte eine Reorganisation des Rechtes nach konventioneller Moral. D.h.: "Der Richter ... bestraft [jetzt] nach intersubjektiv anerkannten Rechtsnormen die Regelverletzung eines Schuldigen." (Habermas 1976: 177)

<sup>104</sup> Die Gesetze der "rationalen" Nationalstaaten beispielsweise transzendieren und schließen das Römischen Recht, das recht ihres "mythischen" Vorläufers, ein. (Wilber Shabhala-Interview II, [www.wordlofkenwilber.com](http://www.wordlofkenwilber.com) [Zugriff: 16.10.2003])

<sup>105</sup> Die von Habermas angesprochene "Einheit der Vernunft" scheint noch in weiter Ferne. Die Universalität des Denkens drückt sich zur Zeit am deutlichsten in der "Vorherrschaft der instrumentellen Vernunft" aus, die deutliche Spuren in der Globalisierung der neoliberalen Wirtschaft hinterläßt. (Kap. 3, vergl. Schumann, Martin 1996) Das Völkerrecht (die Organisation des Rechtes auf internationaler Ebene) hat durch die sog. "Bush-Doktrin" (die den USA das Recht auf einen "Präventiv-Krieg" zuschreibt) einen schweren Schaden erlitten, dessen Folgen nicht abzusehen sind.

<sup>106</sup> Evolution schreitet durch Differenzierung, Transzendenz und Integration fort, pathologische (Herrschafts-)Hierarchien können statt zu integrieren, verdrängen. Als geschichtliches Beispiel für eine Dissoziation im Bereich der kulturellen Entwicklung verweist Wilber auf die "Europäische Dissoziation", die mit dem Auftauchen des rationalen Bewußtseins aus dem mythischen Gruppenzugehörigkeits-Bewußtseins (1600 bis 400 v. Chr.) begann. Mit der Emergenz des rationalen Ichs gerieten Körper und Geist in Konflikt, die Abspaltung und Abwertung des Körper waren die Folge. (L. L. Whyte 1950 zit. n. Wilber 2001<sup>5</sup>: 226ff) Beispiele hierfür sind die dualistische Rezeption Platons, die Leibfeindlichkeit des Christentums, die Überbewertung des Geistigen gegenüber dem Praktischen etc. Mit der Emergenz des ratio-

(Wir) und Kunst (Ich), die von der Moderne differenziert wurden, dann aber von "den totalitären Zügen einer instrumentellen Vernunft" dissoziiert wurden, in der Postmoderne wieder integriert werden? (Habermas 1988a: 395) Oder wird die Dissoziation (das Verdrängen, Unterdrücken, Entfremden) weitergehen?

Obwohl individuelle Holons (Mikroevolution) und soziale Holons (Makroevolution) - wie gerade beschrieben - durch Tetra-Evolution verbunden sind, gibt es doch Unterschiede in ihrer Entwicklung. Ein Mensch entwickelt sich anders als der Staat, in dem er lebt oder als die Organisation, in der er arbeitet. Werden individuelle und soziale Holons miteinander gleichgesetzt, entstehen totalitäre Tendenzen. Die Holon-Theorie stellt ein Analyse-Instrument dar, mit dem diese Tendenzen benannt und aufgedeckt werden können.

#### 4.2 Das Holon-Konzept als Analyse-Instrument

Dehumanisierende Konsequenzen ergeben sich, wenn individuelle und soziale Holons in einer **Pseudo-Hierarchie**, beispielsweise Individuum - Organisation (oder Individuum - Staat) zusammengefaßt und als Entwicklungssequenz oder Holarchie angesehen werden. Dann transzendiert und beinhaltet die Organisation (oder der Staat) als eine Art "Über-Organismus" das Individuum, es wird zum Junior-Holon oder "konstitutiven Element" der Organisation (des Staates). Das "Senior-Holon Organisation", von dem man implizit annimmt, daß es "bewußter" ist als seine Teile, kann nun dem "Junior" seinen Willen aufzuzwingen (genau so wie ein Mensch seinem Körper seinen Willen aufzwingen kann). Pseudo-Hierarchien können als Rechtfertigung für **repressive Herrschaftsformen** und zentralistischer Kontrolle dienen, bei der das Wohl des individuellen Mitglieds dem "Wohl des Ganzen" untergeordnet wird.<sup>107</sup> Ein Individuum ist jedoch *kein* Junior-Holon einer Organisation, nicht "Teil" eines Organismus der "Organisation" genannt wird, sondern es ist ein *Mitglied*.<sup>108</sup> Individuen haben Rechte, die die Subholons eines Organismus nicht haben.<sup>109</sup>

Die "Intentionalität" einer Gruppe oder Organisation ist nicht in einer *einzelnen* Einheit lokalisiert, eine Gruppe entwickelt sich (entwickelt ihr kollektives Bewußtsein) weiter, indem sich jedes Mitglied entsprechend seiner eigenen Bewußtseinsstufe weiterentwickelt. (Kofman ebenda) Wenn beispielsweise ein Arbeitsteam gemeinsam plant, ein Ziel anstrebt und erreicht, ist dies grundsätzlich von dem zu unterscheiden, was eine Person plant, anstrebt und erreicht. Das Team strebt das Ziel an, indem je-

---

nalen Ichs gerieten Körper und Geist in Konflikt, die Abspaltung und Abwertung des Körper waren die Folge.

<sup>107</sup> Ein Beispiel ist die Nazi-Ideologie der "Gesundheit des Volkskörpers", der die Vernichtung aller "kranken Elemente" rechtfertigt.

<sup>108</sup> Hingegen kann eine Mensch (als Ganzheit betrachtet) Teile seines Organismus` nutzen und über sie bestimmen, ohne auf die "Rechte" dieser konstituierenden Elemente Rücksicht nehmen zu müssen. (Beispielsweise können bei einer Blutentnahme Blutzellen für eine Laboranalyse werden getötet)

<sup>109</sup> In einer Demokratie sind die Rechte der Gemeinschaft begrenzt durch die Grundrechte des Individuums (Verfassung). Der Staat erhält seine Macht durch seine Mitglieder (die nicht seine Elemente, seine Junior-Holons sind), um das Allgemeinwohl aufrechtzuerhalten. Unter bestimmten Umständen (bei einem Verbrechen) kann der Staat diese Macht ausüben, um die Freiheit eines Individuums einzuschränken." Was die Vereinigten Staaten zu einer Republik macht ist nicht das demokratische System mit einer repräsentativen Volksvertretung, sondern das sind die Grundrechte mit ihrem Schutz des Individuums vor den Übergriffen des Staates. "(Kofman: [www.wordlofkenwilber.com](http://www.wordlofkenwilber.com) [Zugriff : 23.11.03])

des Individuum das Ziel anstrebt. So etwas wie ein eigenständiges "Wesen", welches als Team seinen eigenen Willen hat, gibt es nicht.<sup>110</sup> Das "**Team**", so Kofman, ist eine **abgeleitete Einheit**: Alle Wahrnehmungen, Gefühle, Gedanken und Motivationen ereignen sich im Inneren der individuellen Mitglieder des Teams, dem eigentlichen Ort der Intentionalität. Alle Aktivitäten werden von den individuellen Mitgliedern vollzogen. Es gibt keinen höheren oder tieferen "Behälter" für die Evolution als das individuelle menschliche Wesen. (ebenda)

Durch die Anwendung der Holon-Theorie können nicht nur Pseudo-Hierarchien aufgedeckt, sondern auch de-humanisierende Tendenzen bewußt gemacht werden, die durch die **Verwechslung von Holons und "Artefakten"** entstehen. Artefakte sind Produkte, die von Holons geschaffen wurden.<sup>111</sup> Ein Holon hat ein bestimmendes Muster (Tiefenstruktur oder Agenz), das spontan "von innen her" emergiert, es transzendiert seine Vorläuferholons und schließt sie ein. Holons sind außerdem durch eine äußere Organisation und durch einen inneren Austausch auf allen Ebenen vernetzt. Ein Artefakt dagegen hat *keine* Agenz, sein "Muster", seine Funktion und Struktur, wird ihm von einem Holon von außen aufgeprägt; sie spiegelt die Agenz dieses Holons.<sup>112</sup> (Vergleiche Tabelle 3)

Holon/holonisches System	Artefakt/Artefaktssystem
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sein Muster (Agenz) emergiert von innen.</li> <li>• Es transzendiert seine Vorläufer und schließt sie (holarchisch) ein.</li> <li>• Es ist durch inneren Austausch (Intersubjektivität) auf allen Ebenen vernetzt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sein Muster (Struktur und Funktion) wird ihm von einem Holon aufgeprägt; es spiegelt die Agenz dieses Holons.</li> <li>• Es transzendiert seine Untersysteme nicht, schließt sie nicht holonisch ein; die Integration seiner Komponenten geschieht von außen, durch ein Holon.</li> <li>• Artefakte können keine Intersubjektivität entwickeln.</li> </ul>

Tabelle 3: Unterschiede zwischen Holons und Artefakten

Das Muster eines Computers beispielsweise ist ihm von einem individuellen Holon (vermutlich) der Formop-Ebene auferlegt worden. Ein archäologischer Fund wie eine Pfeilspitze kann sein Muster von einem magischen Bewußtsein erhalten haben. Es gibt neben physischen, elektronische oder biologische Artefakte auch logische oder

<sup>110</sup> Wenn man sich beispielsweise von einer Ideologie vereinnahmen läßt, kann man die Verantwortung nicht auf ein kulturelles Klima oder den Zeitgeist schieben.

<sup>111</sup> Wilber unterscheidet außerdem noch zwischen Holons und "Haufen". Haufen sind *zufällig* entstandene physische Ansammlungen von Einzelteilen wie Felsen, Sanddünen etc. Es hat kann spontan emergierendes Muster, ihm wird auch kein Muster durch ein Holon von außen auferlegt. Zwischen den Komponenten eines Haufens gibt es keinen relationalen Austausch, er besitzt keine Agenz, die von innen emergiert. Haufen wie Artefakte bestehen aus Holons (Atomen, Molekülen). Ein Artefakt wie ein Haus ist eine künstliche Ansammlung von Atomen, ein Haufen wie ein Fels ist eine natürliche Ansammlung von Atomen, Weder Haus noch Fels sind Holons, weil sie nicht durch kreative Emergenz entstanden. (Kofman ebenda)

<sup>112</sup> Artefakte und Haufen sind auch gleichzeitig als Teile und Ganze zu betrachten und können deshalb als "unbewußte Holons" bezeichnet werden. Menschen sind nicht die einzigen die Artefakte erschaffen können: Beispiele für Artefakte sind außerdem Vogelnester, Spinnennetze, Bienenwabe; auch Zellen können Artefakte wie Hormone etc. erzeugen. (ebenda)

**mentale Artefakte** wie ein Computerprogramm, Gedichte, Musik, wissenschaftliche Experimente und Theorien, philosophische Systeme, etc.

Ein besonders eindrückliches **Beispiel** für die Verwechslung von Holon und Artefakt ist folgendes: Das Europäische Patentamt hat den indischen Neem-Baum [Holon] als Patent [Artefakt] des US-amerikanischen Pharma-Konzern W.A. Grace anerkennt. Gegen diese Vorgehensweise hat sich die Trägerin des alternativen Nobel-Preises, Vandana Shiva, erfolgreich gewehrt. Inzwischen ist das Patent zurückgezogen worden. ([www.umweltinstitut.org/frames/gen/neembaum.htm](http://www.umweltinstitut.org/frames/gen/neembaum.htm))

Zu einer Nivellierung der Unterschiede zwischen Holons und Artefakten kommt es beispielsweise, wenn in Ansätzen der **Systemtheorie** Artefakte und individuelle Holons als gleichwertige Teile eines sozialen Systems betrachtet werden. Damit wird Bewußtsein aus der Betrachtung ausgeschlossen, Holons werden auf die Ebene von Artefakten degradiert.<sup>113</sup>

Wilber bezeichnet Sprache auch als "mentales Artefakt". Auch durch Sprache kommt es zur Vermischung von Holon und Artefakt: Ontologische Unterschiede verschwinden beispielsweise, wenn im Sprachgebrauch eines Unternehmens, ein Mitarbeiter und sein Computerarbeitsplatz in der Bezeichnung "Workstation" (Mensch + Computer = Workstation) zusammengefaßt werden. In dieser Pseudo-Hierarchie "verliert" die Person ihre Innerlichkeit und wird zum "Rädchen im Getriebe", zum Artefakt, dessen Intentionalität ihm durch ein Über-System von außen auferlegt wird.<sup>114</sup>

Verbale Kommunikation kann als Prozeß verstanden werden, durch den individuelle Holons Artefakte, sprachliche Zeichen (Signifikanten) und deren Bedeutungen (Signifikate), austauschen und so Intersubjektivität herstellen.<sup>115</sup> Ein Computersystem dagegen kann keine Intersubjektivität entwickeln, da es keine Signifikate (innere Bedeutungen), sondern lediglich Signifikanten (die äußeren Merkmale eines Zeichens) austauschen kann.<sup>116</sup> Das Artefakt "Sprache" kann Ideologien oder "Mythen"

<sup>113</sup> Zur Verdeutlichung zitiere ich ein Beispiel von Kofman: Ein Lastwagen und ein Lastwagenfahrer sind *keine* "Teile" eines Transportsystems, das beide transzendiert und einschließt. Der Lastwagenfahrer ist Mitglied eines menschlichen sozialen Holons, und keine Komponente einer Gruppierung von Artefakten, der Lastwagen ist eine Komponente eines künstlichen Systems. Auch wenn der physische Körper des Fahrers in Interaktion mit der Physis des Lastwagens tritt und sie äußerlich *ein* System bilden, kann man sie nicht gleich behandeln, weil sie nicht den gleichen Gesetzmäßigkeiten unterliegen. Der Lastwagenfahrer hat Innerlichkeit/Bewußtheit, der Lastwagen nicht. Betrachtet man den Lastwagenfahrer als eine Komponente eines künstlichen Systems, so Kofman, geht die innere Dimension verloren, der Mensch wird zum Objekt reduziert. Der physische Körper ist *keine* Komponente des künstlich erschaffenen physischen Transportsystems. Der physische Körper des Fahrers ist ein Aspekt des Holons, welches ein Element des sozialen Holons "Transportunternehmen" ist. Es reicht nicht, ein Problem im Transportsystem nur mit einer systemorientierten Methode zu untersuchen, hinzukommen müssen Ansätze der linken Seite, die die Intentionalität der Mitarbeiter (Holons) und das kulturelle Klima der Firma einbeziehen. (Kofmann: [www.wordlofkenwilber.com](http://www.wordlofkenwilber.com) [Zugriff: 23.11.03])

<sup>114</sup> Dazu ein Beispiel aus dem Arbeitsalltag der Verfasserin: Mitarbeiter, die eine Beratungsfunktion für andere Mitarbeiter ausüben, werden im offiziellen Sprachgebrauch einer Firma "helpdesks" (Hilfsschreibtische) genannt.

<sup>115</sup> In der Sprache kommt die enge Verbindung zwischen Artefakt und Holon zum Ausdruck: Verbales Denken ist eine Emergenz, ein Potential der Tiefenstruktur des Menschen, gleichzeitig ist sie ein Produkt seiner Agenz, ein Artefakt.

<sup>116</sup> Vergl.: Abschnitt 2.1, Fußnote 20.

transportieren und zu unerwünschten Machtverhältnissen und Entfremdungserfahrungen führen. (Vergl.: Krappmann 1971; Goffman 1972, Israel 1972)

**Fazit:**

Holons stellen das Grundmuster der Evolution dar. Sie haben Ausdehnung, Form, Objektivität und eine innere Dimension ("Proto-Bewußtsein", Bewußtsein). Es sind offene Systeme, die mit ihrer sozialen Umwelt durch eine Vielzahl von Rückkopplungsprozesse in einem ebenengleichen Austausch vernetzt sind. Die Existenz und die "Gesundheit" eines Holons hängt von der Aufrechterhaltung und der Balance seiner horizontalen Austauschbeziehungen (der Balance zwischen Agenz und Komunion, Innen und Außen) ab. Holons evolvieren gemäß ihrer Tiefenstruktur (Agenz) durch ihre Fähigkeit zur Selbsttranszendenz in Tetra-Evolution. Die Transformation zu höheren Ebenen der Evolution braucht die Balance zwischen Selbsttranszendenz und Selbst-Immanenz, zwischen Überschreiten und Einschließen .

Wilbers Holon-Konzept ist nicht nur in der Lage, die Phänomene der Evolution zu erklären, es liefert auch wichtige Erkenntnisse für die Entwicklung von Gruppen und Organisationen. Als Kategorisierungs- und Analyse-Instrument kann es helfen dehumanisierende Tendenzen in der Gesellschaft und in Unternehmen aufdecken. Damit ergeben sich wichtige Aspekte für Teil C dieser Arbeit, der Umsetzung des integralen Ansatzes im Bereich von Organisations- und Personalentwicklung.

## Teil C: Die Umsetzung des integralen Ansatzes im Bereich Organisations- und Personalentwicklung

### 5 Zum Stand von Forschung und Praxis

Die Forschung und Umsetzung des integralen Ansatzes steckt **noch** in den **Anfängen**. Im Jahr 1999 gründete Wilber zusammen mit Wissenschaftlern wie Fred Kofman und Robert Kegan u.a. das "**Integrale Institut**": Das Institut ist ein internationales Netzwerk von Theoretikern aus unterschiedlichen wissenschaftlicher Disziplinen mit Abteilungen u.a. für integrale Medizin, integrale Psychologie, integrales Geschäftsleben, integrale Erziehung, integrale Politik, integrales Rechtswesen, integrales Business etc. Deutsche Mitglieder sind Jürgen Habermas und Karl-Otto Apel. Das Institut versteht sich als Dachorganisation für integrale Studien und will integrale Projekte koordinieren und finanziell fördern.<sup>117</sup> Ein weiteres Ziel, das Wilber mit dem Institut verfolgt, ist akademische Anerkennung integraler Theorien und deren Etablierung an Universitäten. US-amerikanischen Universitäten (Harvard Graduate School of Education, Center for Organizational Learning des MIT u.a.) zeigen sich zunehmend offener für seine Theorien. (Visser 2002: 227ff)

Die Abteilungen des Integralen Instituts erarbeiten zur Zeit eine "integrale Landkarte" für unterschiedlichste Fachgebiete. Das heißt: Eine möglichst große Zahl von wissenschaftlichen Ansätze eines Fachgebietes wird gesichtet, evaluiert und in das Vier-Quadranten-Schema eingetragen. (Kapitel 1, Seite 8) Diese integrale Zusammenschau ermöglicht ein umfassenderes Verständnis für ein Fachgebiet als Einzelperspektiven, sie macht neue Zusammenhänge sichtbar und eröffnet Perspektiven für integrale Forschungsansätze. Die erste umfassende Veröffentlichung des Integralen Instituts: "Kindred Visions" wird in Kürze erscheinen, ebenso werden Handbüchern für unterschiedliche Praxisbereiche, u.a. auch ein Handbuch für Integrales Management, veröffentlicht. ([www.integralinstitute.org](http://www.integralinstitute.org)) Das Fehlen eines autorisierten Handbuchs im Bereich Organisations- und Personalentwicklung verlangt zur Zeit vom Anwender noch eine Menge an Eigenarbeit. (Kapitel 8)

Eine weitere Form der Verbreitung und Umsetzung der integralen Theorie sind "**Integrale Salons**"; sie entstehen zur Zeit weltweit in vielen Ländern. Menschen schließen sich in Gruppen zusammen und unterstützen sich gegenseitig in der Umsetzung und Anwendung integraler Konzepte (von Wilber und anderen Autoren) im Beruf und im Privatleben.. Integrale Salons verstehen sich als Keimzellen einer integrale Kultur.<sup>118</sup> - An deutschen Universitäten ist Wilber so gut wie nicht bekannt. (Kap. 1) Die **Rezeption** seiner Werke, die Auseinandersetzung mit seiner Theorie und deren Umsetzung in unterschiedliche Praxisbereichen, erfolgt im deutschsprachigen Raum durch interessierte Einzelpersonen, die sich in ihrer überwiegenden Mehrheit im "Arbeitskreis Ken Wilber" zusammengeschlossen haben<sup>119</sup>. Der Arbeitskreis kann als

---

<sup>117</sup> [www.wilber.shambhala.com](http://www.wilber.shambhala.com) (Zugriff: 04.12. 2003)

<sup>118</sup> Kontakt in Deutschland beispielsweise: Integrale Studie Berlin:Info@isberlin.de

<sup>119</sup> Der Arbeitskreis wurde von der Deutschen Transpersonalen Gesellschaft e.V. gegründet und ist mit ihm organisatorisch verbunden; die einzelnen Fachgruppen arbeiten jedoch völlig autonom ([www.ak-kenwilber.org](http://www.ak-kenwilber.org)).

eine Form von "Wissensgemeinschaft" angesehen werden. (siehe Abschnitt 7.1 auf Seite 75) Er gliedert sich in mehrere "Regionalgruppen" und unterschiedliche Fachgruppen. Eine davon ist die Fachgruppe "Integrales Business". Der Arbeitskreis unterhält ein "offenes" Diskussionsforum im Internet, das einen Austausch zu allgemeinen Fragen der Wilberschen Theorie ermöglicht, und Fachforen zur Diskussion der Umsetzung in spezifischen Fachbereichen. Neben diesem virtuellen Austausch organisiert der Arbeitskreis regelmäßig Fortbildungsseminare und Treffen.

**Sekundärliteratur** zu Wilbers Theorie ist in deutscher Sprache so gut wie nicht vorhanden. Im Jahr 2002 erschien die deutsche Übersetzung der ersten Wilber Biographie: "Ken Wilber - Denker aus Passion" von dem Niederländer Frank Visser. Neben einigen wenigen bisher unveröffentlichten Aufsätzen und Praxiskonzepten gibt es im Bereich Organisations- und Personalentwicklung bisher nur eine Veröffentlichung: "Wissensgemeinschaften - Orte lebendigen Wissensmanagements" von Kai Romhardt (2002). Dieses Konzept zur Entwicklung von Wissensgemeinschaften bezieht Wilbers Vier-Quadranten-Schema ein. In englischer Sprache erschien im Jahr 2002 der Entwurf eines integralen Managementmodells von Daryl Paulson, der - wie Wilber im Vorwort bemerkt - einen sehr "freien" Gebrauch vom integralen Ansatzes macht.<sup>120</sup> Die Anzahl der wissenschaftlichen Arbeiten, die zu diesem Thema im deutschsprachigen geschrieben wurden, ist nach Auskunft eines Vorstandsmitglieds des Arbeitskreises noch sehr gering. Ob es Diplomarbeiten oder Dissertationen im Bereich Organisations- und Personalentwicklung gibt, ist u.a. Gegenstand der Umfrage, die in Kapitel 8 vorgestellt wird.

Die Beschäftigung mit dem Wilberschen Modell ist zumindest im deutschsprachigen Raum noch **Pionierarbeit**. Die hohe Komplexität aber, die ein Charakteristikum des integralen Ansatzes darstellt, führt immer wieder zu Verständnisproblemen und zu Unklarheiten bei der Übertragung in die Praxis. (Kapitel 8) Bevor in Kapitel 7 zwei Umsetzungskonzepte vorgestellt werden, sollen im nächsten Kapitel allgemeine Aspekte für eine Integrale Organisations- und Personalentwicklung zusammengetragen werden.

## **6 Aspekte einer integralen Organisations- und Personalentwicklung nach Wilber**

Der begrenzte Rahmen dieser Arbeit läßt es nicht zu, ein (autorisiertes) "Modell einer integralen Organisationsentwicklung nach Wilber" zu entwerfen. Es ist aber möglich, einige Aspekte zusammenzutragen, und somit erste Konturen eines solchen Modells zu zeichnen. Diese Aspekte ergeben sich als Konsequenzen aus der Holon-Theorie (Kapitel 4) und dem Modell der individuellen Bewußtseinsentwicklung (Kapitel 3). Wilber selbst hat Grundlagen für eine Umsetzungs-Strategie formuliert, die in diesem Kapitel ebenfalls besprochen werden. Aus der Evolutionstheorie (Holon-Konzept), die dem integralen Ansatz zugrunde liegt, leitet sich neben einer spezielle Sicht von "Organisation" und "Organisationsmitglied" auch ein spezielles Verständnis von "Entwicklung" ab. Diesen neuen Verständnisweisen wird im folgenden Abschnitt nachgegangen.

---

<sup>120</sup> Da das Modell sehr stark von Wilbers Ansatz abweicht, möchte ich mich in dieser Arbeit nicht weiter darauf beziehen.

## 6.1 Einige Begriffsklärungen

### 6.1.1 Zur Definition von Organisations- und Personalentwicklung

"Organisationsentwicklung" (OE) ist eine Konzeption der angewandten Sozialwissenschaften mit "unmittelbarem Anwendungscharakter". (Sievers, 1977: 11) Hinter dem Begriff verbergen sich eine Vielzahl von Methoden, Strategien und Zielvorstellungen. (French, Bell 1994; Sievers 1977; Glasl, de la Houssaye 1975; Becker, Langosch 1984 u. a.) Die Gesellschaft für Organisationsentwicklung e.V. bezieht sich in ihrer Definition auf drei Schwerpunkte:

1. Organisationsentwicklung ist ein langfristig angelegter Entwicklungs- und Veränderungsprozeß von Organisationen und der in ihr tätigen Menschen.
2. Der Prozeß beruht auf Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung.
3. Das Ziel besteht in der gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität). (Gairing 1996: 12)

Organisationsentwicklung (OE) ist dieser Definition nach ein langfristiger und planmäßiger Prozeß, der bei den Problemen einer Organisation ansetzt. OE bezieht alle beteiligten Organisationsmitglieder in den Prozeßzyklus von Datensammlung, Problemanalyse (Diagnose), Maßnahmenplanung (Intervention) und Erfolgskontrolle bei regelmäßigem Daten-Feedback ein. ("Betroffene werden zu Beteiligten.") (French, Bell 1994: 110-113) Entwicklung und Veränderung basieren auf dem Lernen aller Beteiligten. OE geht davon aus, daß menschliches Verhalten mit den organisationalen Strukturen und Abläufen in enger Wechselbeziehung steht und deshalb nicht isoliert betrachtet werden kann. Deshalb gehören Organisations- und Personalentwicklung (OE/PE) zusammen, sie sind wie zwei Seite einer Münze. (Vergl. Ulich 1992: 110) Rolff verweist auf die Janus-Köpfigkeit des OE-Begriffs, die er auf seine unterschiedlichen Ursprünge - in der Betriebssoziologie und Managementlehre einerseits, in Lewins sozial-psychologischen Forschungen (Aktionsforschung) andererseits - zurückführt. Je nach Quelle, so Rolff, wird OE als "als effektivierende Sozialtechnologie" oder "als pädagogisches und selbstreflexives Konzept" betrachtet. (1995: 147f)

Die Übertragung des Wilberschen Ansatzes in Bereich OE/PE führt scheinbar widersprüchliche Ansätze wie systemische Konzepte der Prozeßoptimierungen, bei denen sich konkrete Menschen in Kommunikationsprozesse und Interaktionsmuster auflösen, und Ansätze, die den konkreten Menschen, seine Bedürfnisse, seine Ziele in den Mittelpunkt stellen, zusammen. (s.u.) Diese und andere Besonderheiten des Wilberschen integralen Modells machen eine spezielle OE-Definition nötig, Deshalb sollen zunächst einige Grundbegriffe im Lichte der Holon-Theorie neu formuliert. (s.u.)

### 6.1.2 Der Begriff "Organisation" und "Organisationsmitglied"

Nach Wilbers Holon-Theorie stellt sich eine Organisation als "**soziales Holons plus Artefakte**" dar, das "individuelle Holons als Mitglieder" hat. (siehe Abschnitt 4.1.2 auf Seite 48) Zu diesen (mentalen) Artefakten zählen beispielsweise die Aufgaben, Regeln und Ziele einer Organisation. (s.u.) Die Organisationsmitglieder definieren sich - wenn man sie als individuelle Holons betrachtet - durch den Schwerpunkt ihres Bewußtseins. Sie stehen durch intersubjektiven Austausch miteinander in Verbindung und prägen so die Kultur der Organisation. Eine Organisation hat ein verteiltes,

intersubjektives Bewußtsein (im Gegensatz zu einem Individuum, das ein subjektives Bewußtsein, ein "Ich", hat). Sie definiert sich als soziales Holon, als "Wir", durch ihr "kollektives Bewußtsein", das auf den Interaktionen ihrer Mitglieder und deren durchschnittlichem Bewußtseinsgrad gründet.

Gibt es in einer Organisation beispielsweise Mitarbeiter mit einem Bewußtseinschwerpunkt auf der Konop- und auf der Formop-Stufe, so ist das kollektive Bewußtsein mythisch-rational mit entsprechenden Werten, Bedürfnissen und Sichtweisen. - Eine **Organisation** ist kein "Über-Organismus", kein "Meta-Individuum", welches die Aktionen aller seiner Mitglieder kontrolliert (anders als bei einem Individuum, wo z.B. alle Körperzellen mitgehen müssen, wenn sich das Individuum entschließt, von A nach B zugehen). Eine Organisation ist ein "Wir" gemeinschaftlich geteilter Werte, mit einer gemeinsamen Geschichte und einem gemeinsamen kulturellen Horizont. Es besteht aus Mitgliedern, welche lediglich in bezug auf ihrer Interaktionen Teile dieser Organisation sind, aber darüber hinaus ihre individuelle Intentionalität beibehalten.

Alle Wahrnehmungen, Gefühle, Gedanken und Motivationen ereignen sich im Inneren ihrer individuellen Mitglieder, dem eigentlichen Ort des Bewußtseins. Jedoch hat auch eine Organisation eine Art von (intersubjektiver) Intentionalität, führt ein "Eigenleben", hat eine eigene Dynamik und Geschichte, welche nicht auf die Intentionalität der Mitglieder reduziert werden kann. Jedes Mitglied einer Organisation ist als ein nicht-lineares dynamisches System zu betrachten, das sich durch Selbstregulation (Selbstorganisation) erhält. Es ist durch vielfältige Rückkoppelungsprozesse auf allen Ebenen seiner Existenz mit den andern Mitgliedern einer Organisation verbunden. Seine "Gesundheit" und seine Entwicklungsfähigkeit hängt von der Balance zwischen Selbstbehauptung (Agenz) und Einpassung in die organisationale Umwelt (Kommunion) ab. (Konflikt zwischen Rechten und Pflichten, Individualität und Zugehörigkeit, Selbst- und Fremdbestimmung.) (Vergl. Abschnitt 4.1.1 auf Seite 45)

Die "Gesundheit"<sup>121</sup> und Entwicklungsfähigkeit einer Organisation liegt in einem ausbalancierten Verhältnis ihrer individuellen und kollektiven Dimensionen. Jede Organisation ist durch zahlreiche materielle, natürliche und geistige Austauschprozesse mit ihrer sozialen Umwelt (Holons gleicher Tiefe) verbunden. Ihre Existenz (und Entwicklungsfähigkeit) hängt deshalb in gleicher Weise von einem ausbalancierten Verhältnissen zu ihrer **Umwelt**, ihren (gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, natürlichen etc.) Kontexten ab. Eine Organisation wie ein Krankenhaus beispielsweise steht mit dem sozialen Holon "Gesundheitswesen" in permanenten Austausch. und wird durch das Artefakt "Gesundheitspolitik" beeinflusst. Der Holoncharakter des Kontextes "Gesundheitswesen" macht deutlich, das es jeweils um Menschen (individuelle Holons) mit ihrer je eigenen Intentionalität, ihrem je eigenen Stand der Bewußtseinsentwicklung und ihrem individuellen Verhalten geht, die durch intersubjektiven Austausch und (äußere) Kooperation gemeinsam das soziale Holon "Gesundheitswesen" hervorbringen und - das ist entscheidend - auch verändern können. Eine anonyme Macht, ein anonymes System "Gesundheitswesen oder "Gesundheitspolitik" gibt es nicht.

---

<sup>121</sup> Der Begriff "Gesundheit" soll zum Ausdruck bringen, das es bei individuellen und sozialen Holons (einzelne Mitglieder einer Organisation und die Organisation als Kollektiv) nicht nur um funktionales Einpassen in ein System, sondern auch um Aspekte wie körperliche Gesundheit und innerpsychische Stimmigkeit geht.

Eine Organisation enthält eine Fülle von Artefakten: materielle wie Möbel, Werkzeuge, Gebäude, elektronische (Computer etc.) und mentale wie Managementkonzepte, Leitbilder, Führungsgrundsätze, Strategien, Rechtsvorschriften, Lohnregelungen, Architekturstile, Aufgabenzuschnitte etc. **Artefakte haben Einfluß auf das Bewußtsein** von Organisationsmitgliedern, sie können ihre Entwicklung fördern oder zu Konditionierungsprozessen und Blinden Flecken führen und so Entwicklung behindern. (s.u.) Als relevante Aspekte für eine OE-Definition läßt sich festhalten:

- ✓ Eine Organisation ist eine soziale Einheit, deren Mitglieder intentionale Wesen sind. Ihr kollektives Bewußtsein ist ein intersubjektiv verteiltes Bewußtsein. Alle Wahrnehmungen, Gefühle, Motivationen spielen sich im Bewußtsein ihrer Mitglieder ab. Eine Organisation handelt, wenn ihre Mitglieder handeln.
- ✓ Die mentalen, materiellen, elektronischen Artefakte einer Organisation können das Bewußtsein ihrer Mitglieder beeinflussen - und umgekehrt.
- ✓ Eine Organisation erhält sich durch das Selbstregulationsvermögen (Selbstorganisation) ihrer Mitglieder.

### 6.1.3 Der Begriff "Entwicklung"

Holons entwickeln sich (bilden emergente Strukturen) aufgrund ihrer Fähigkeit zur **Selbsttranszendenz**. Weil alle Mitglieder des sozialen Holons "Organisation" durch vielfältige Kreisprozesse (zwischen innen/außen, und individuell/kollektiv auf allen Ebenen ihrer Existenz) verbunden sind und so zur Gesamtdynamik beitragen, entwickelt sich die Organisation durch Co-Evolution oder Tetra-Evolution, wenn sich ihre Mitglieder entwickeln. (Interdependenz von "Mikroevolution" und "Makroevolution". (siehe Abschnitt 4.1.3 auf Seite 50) Obwohl die Entwicklung einer Organisation und die Entwicklung ihrer Mitglieder in Zusammenhang stehen, kann sich ein Mitglied auch unabhängig von der Organisation entwickeln. (In einer Organisation mit einem mythisch-rationalen Bewußtsein kann es einzelne Mitglieder geben, die sich vom Formop-Bewußtsein zur Visionslogik entwickeln, ohne daß dies auf kollektiver Ebene wesentliche Auswirkungen hätte. Für eine OE-Definition läßt sich festhalten:

- ✓ Eine Organisation entwickelt sich (evolviert), indem sich die Entwicklung ihrer Mitglieder in deren Interaktionen niederschlägt. Individuelles Bewußtsein der Mitglieder und kollektives Bewußtsein der Organisation formen sich wechselseitig. (Ein Mitglied entwickelt sich jedoch auch unabhängig von der Organisation.)
- ✓ Entwicklung ist ein spontaner Prozeß, der auf der Fähigkeit zur Selbsttranszendenz beruht.
- ✓ Entwicklung kann nicht aufgezwungen, sondern nur unterstützt werden.

## 6.2 Das "Integral Operating System" und Rolle des Anwenders

Für jede Form der Umsetzung des integralen Ansatzes (nicht nur Bereich OE/PE) ist, so Wilber, die Einbeziehung aller fünf Hauptaspekte **Quadranten, Ebenen, Entwicklungslinien, Zustände und Typen** elementar und unverzichtbar. Wilber bezeichnet diese fünf "Hauptdimensionen der menschlichen Existenz" (in Analogie zu dem Computer-Betriebssystem DOS) als "Integral Operating System" (IOS). "IOS" soll grundsätzlich bei jeder Anwendung und Umsetzung des integralen Ansatzes zum Einsatz kommen und so garantieren, daß die Einbeziehung dieser fünf Dimensionen sichergestellt ist. (Wilber: [www.worldofkenwilber.com](http://www.worldofkenwilber.com) [Zugriff: 12.09. 03]) (Das heißt im Umkehrschluß: Ein Umsetzungskonzept, das diese fünf Aspekte nicht einbezieht, kann nicht als "integral nach Wilber" betrachtet werden.) Ein integrales Be-

ratungskonzept, so Wilber, stellt im Vergleich zu einem nicht-integralen Konzept, **die effektivere Methode** dar, weil es mehr Variable berücksichtigt. (Vergl. Kapiel 9 auf Seite 109) Allerdings erhebt es nicht den Anspruch, Lösungen für alle Probleme anzubieten. Das "Integral Operating System" stellt vielmehr einen "Gesamtkontext" zur Verfügung, eine umfassenden Hintergrundfolie, die eine Organisationsentwicklerin vor Augen haben muß, wenn sie eine Organisationsdiagnose erstellt und Maßnahmen plant.<sup>122</sup>

Damit kommt der Rolle des Anwenders eine besondere Bedeutung zu: "Es ist der Anwender selbst, der das vitale Bindeglied darstellt bei der Übertragung einer Theorie in eine wirksame Umsetzung."(ebenda) Die Übertragung der integralen Perspektive auf eine konkreten Beratungssituation, die Vermittlung ihrer Vorteile an den Kunden sowie die Einbeziehung der Mitglieder einer Organisation in den integralen Entwicklungsprozeß verlangt von der Beraterin ein genaue Kenntnis der theoretischen Grundlagen und - wie noch gezeigt wird - ein gewisses Maß an Zugang zur viologischen Ebene bzw. zum integralem Denken. (Vergl. Abschnitt 7.2.1 auf Seite 854f) In den folgenden Abschnitten soll die Umsetzung der fünf Hauptaspekte konkretisiert werden. Für eine integrale Organisationsentwicklung ist zunächst noch folgendes festzuhalten:

- ✓ OE nach Wilber integriert die fünf Hauptaspekte der menschlichen Wirklichkeit: die vier Quadranten, die Entwicklungsebenen, -linien, die Zustände und Typen des Bewußtseins.
- ✓ "Absolutismen" oder Reduktionismus (die Berücksichtigung *nur* eines Quadranten oder *nur* einer Entwicklungslinie oder *nur* einer Ebene) können dadurch vermieden werden.
- ✓ OE nach Wilber verlangt ein hohes Maß an Vertrautheit mit den theoretischen Grundlagen des integralen Ansatzes (Wilber IV).

### 6.2.1 Die Einbeziehung der vier Quadranten

Die Umsetzung von "IOS" im Bereich der vier Quadranten bezieht die inneren und äußeren, individuellen und kollektiven Dimensionen eines Holons oder mit anderen Worten: alle "drei Formen gültigen Wissens": **ästhetisches** Wissen (die subjektiven Welt des "Ich"), **moralisches** Wissen (die kulturelle Welt des "Wir") und **empirisch-analytisches** und **Systemwissen** (die objektiven Welt des "Es" singular" und "Es plural" als "monologischer" Blick auf die Organisation als Ganzes ein. Diese vier Dimensionen sind in jeder Beratungssituation präsent. Da jeder Bereich seine eigenen Gültigkeitskriterien hat, kann keiner ausgelassen werden. Damit ergeben sich vier grundsätzliche Handlungsdimensionen für Organisationsentwicklung: (OL) die subjektive Dimension (die Intentionalität, das innere Potential des einzelnen Mitglieds) und (OR) die objektive Dimension wie körperliche Verfassung individuelles Verhaltens (beobachtbare Kompetenzen) Für die Organisation als Ganzes stellt die Organisationskultur (bzw. Teamkultur) mit ihren gemeinsam geteilten Werten, Bedeutungen, Haltungen, Sprachregelungen etc. (UL) die *eine* Handlungsdimension dar, der objektive Blick auf die Prozesse, Strukturen und Formen technologischer und materieller Ausstattung etc. (UR) die andere. (Abbildung 11).

<sup>122</sup> Wilber spricht in diesem Zusammenhang von einem "integralen Informiertsein"; d.h. Spezialisierung ist nach wie vor notwendig und erwünscht. Der Berater als integral Informierter – und idealerweise auch die Kundin - kennt sich mit den fünf Hauptaspekte der Wirklichkeit aus und kann diese in den Beratungsprozeß einbringen.

<p><i>OL Individuell, innerlich</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedürfnisse/Motivation</li> <li>• Werte</li> <li>• Weltsicht; Denken</li> <li>• Gefühle</li> <li>• Ziele</li> </ul>	<p><i>Individuell äußerlich OR</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• fachliche Kompetenz</li> <li>• Verhalten, Handeln</li> <li>• general skills etc.</li> </ul>
<b>Ich</b>	<b>Es</b>
<p><i>UL kulturell</i></p> <p>gemeinsame</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Weltsichten</li> <li>• Werte, Normen</li> <li>• Überzeugungen</li> <li>• Denkmodelle</li> <li>• Gefühle</li> <li>• Haltungen etc.</li> </ul>	<p><i>Wir es sozial UR</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abläufe</li> <li>• Strukturen</li> <li>• Technologie</li> <li>• materielle Ausstattung</li> <li>• schriftliche Dokumente</li> <li>• kollektives Verhalten</li> <li>• etc.</li> </ul>

Abbildung 11: Die vier Dimensionen einer Beratungssituation

Abbildung 12 ordnet den vier Handlungsfeldern Management-Ansätze zu. Für den Bereich OL ist der bekannteste die "Theorie Y" nach McGregor. Dem Konzept liegt eine humanistische Persönlichkeitstheorie zugrunde, es setzt auf Eigeninitiative und Selbstkontrolle des Mitarbeiters. Eine Organisation sollte gemäß dieser Theorie dem einzelnen einen möglichst großen Spielraum für die Selbstverwirklichung bieten. Die "Theorie X" dagegen setzt auf Kontrolle und Lenkung von außen, ihre Strategien sind darauf ausgerichtet erwünschtes Verhalten zu verstärken, unerwünschtes Verhalten negativ zu sanktionieren ("carrots and sticks"). Managementansätze im Bereich UL sehen den Schlüssel zur Veränderung in der Entwicklung der Unternehmenskultur (Werte, kollektive Denkmuster, Klimas etc.). Systemische Ansätze im Bereich UR betrachten eine Organisation als ein nicht-lineares, dynamisches System, das sich durch vielfältige Rückkoppelungsprozesse selbst reguliert (Homöostase). "Der Steuermann ... beschränkt sich auf die Impulsvorgabe zur Selbstregulation und das ›An-tippen‹ von Wechselwirkungen." (Vester 1999: 110)

linke Seite: innerlich	rechte Seite: äußerlich
<p><i>OL Individuell</i></p> <p>Theorie Y (McGregor 1970)</p>	<p><i>OR Individuell</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Theorie X (McGregor 1970)</li> <li>- Total Quality Management (TQM)</li> </ul>
<p><i>UL Kulturell</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisationskultur (Schein 1995)</li> <li>- Teamkultur (Argyris 1985)</li> </ul>	<p><i>UR Sozial</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Selbstorganisations-Ansätze (Probst 1987)</li> <li>- Kybernetische Ansätze (Vester 1999)</li> <li>- Autopoietische Ansätze (Wimmer 1992a)</li> </ul>

Abbildung 12: Management-Ansätze in den vier Handlungsdimensionen

Das Prinzip der Selbstregulation (Selbstorganisation) verlangt, die Organisationsmitglieder als Hauptakteure in die Planung und Durchführung des Entwicklungsprozesses einzubeziehen. Die Maßnahmen sind auf alle vier Dimensionen einer Organisation gerichtet und haben zum Ziel, die Fähigkeit zur Selbstregulation und damit **die Balance zwischen individuell/ kollektiv, innen/außen** wieder **herzustellen**. Da die vier Dimensionen einer Organisation durch zahlreiche Rückkoppelungsprozesse verbunden sind, ist mit **Synergie-Effekten** zu rechnen. Um die Innensicht der einzelnen Mitarbeiterin (ihre Kognition, Motivation, etc.) zu erforschen und sie in der Entwicklung ihres Potentials zu unterstützen, eignen sich beispielsweise Ansätze der Humanistischen Psychologie - zur Analyse und zur Modifikation des individuellen Verhaltens (OR) eignen sich behavioristische Methoden. Hermeneutische Verfahren erkunden den gemeinsamen "Weltraum" der Organisationsmitglieder, ihre Denkweisen, Werte etc. (UL). Die Maßnahmen in diesem Bereich sind auf intersubjektive Verständigung ausgerichtet. Zugang zur Organisation als System gewinnt man aus der Beobachterperspektive, Strategien systemischer Beratung zielen auf die Analyse und Restrukturierung von Interaktionsmustern, Prozessen etc. (UR). (Abbildung 13)

OL <i>individuell</i> Maßnahmen zur - Motivation (Maslow 1954/Herzberg 1969) - Aufbau von Selbstvertrauen, Kreativität (McGregor 1970) - Personal Mastery (Senge 1996) <b>Ich</b>	OR <i>individuell</i> Maßnahmen zur - Verhaltensmodifikation (Kaminski 1970) - Erhaltung der körperlichen Gesundheit <b>Es</b>
UL <i>kulturell</i> <b>Wir</b> Maßnahmen zur - Konfliktlösung - Sensitivity-Trainings - Einübung von TZI <sup>123</sup> - Bewusstmachung mentaler Modellen (Senge 1996) etc.	<b>es</b> <i>sozial</i> <b>UR</b> Maßnahmen zur Optimierung von - Prozessen - Strukturen - Erneuerung der technischen, materiellen Ausstattung etc.

Abbildung 13: Maßnahmen in den vier Handlungsfeldern einer Organisation

Die Einbeziehung der Dimensionen des Es, Ich und des Wir schließt damit immer auch die **Werte-Diskussion**, die Frage nach der ethischen Ausrichtung ein. (Was ist für mich wichtig? Was ist für uns als Organisation wichtig?) Eng damit verbunden ist die Frage nach der **kollektive Identität**. Wer wollen wir sein? Wer wollen wir beispielsweise in bezug auf unsere Klienten, Kundinnen sein? Und weiter gefaßt: Wer wollen wir sein im Kontext der Gesellschaft, im Kontext ökologischer Krisen, im Kontext der sozialen Schieflage der *einen* Weltgesellschaft etc.? Fortschreitende Entwicklung birgt die Chance zur **Weitung der Perspektive** und **Einbeziehung** immer **weiterer Kontexte** und damit auch zur Erweiterung der Identität. (s.u.) Für eine integrale Organisationsentwicklung nach Wilber ergeben sich folgende weitere Aspekte:

<sup>123</sup> Themenzentrierte Interaktion nach R. Cohn (1975)

- ✓ Organisationsentwicklung hat vier Handlungsdimensionen:
  1. die innere individuelle: Intentionalität, innere Potentiale des einzelnen Mitglieds
  2. die innere kollektive: Organisationskultur, das "Wir" (Wir-Gefühl/Wir-Bewußtsein)
  3. die äußere (objektive) individuelle: körperlichen Verfassung, Verhalten, beobachtbare Kompetenzen etc.
  4. die äußere kollektive: Prozesse, Strukturen, Formen technologischer und materieller Ausstattung etc.
- ✓ Organisationsentwicklung schließt immer auch die Werte-Diskussion und die Frage nach der Identität ein.

### 6.2.2 Die Einbeziehung der Entwicklungsebenen

Ein Organisationsmitglied entwickelt sich gemäß seiner Tiefenstruktur, seinem inhärenten Muster, in einer bestimmten Stufenfolge (sensomotorisches, Präöp-, Konop-, selbstreflexives, visionslogisch-integrales Bewußtsein und möglicherweise darüber hinaus) in verschiedenen Entwicklungslinien (moralisch, ästhetisch, kognitiv usw.). Auf jeder Entwicklungsebene entsteht ein neues Selbstgefühl (Selbst-Identität), ein neues Kognitionsvermögen mit neuen Bedürfnisse und einer neuer Art, die Welt wahrzunehmen. (Kapitel 4, Tabelle 2 auf Seite 41) Das Potential der Tiefenstruktur wird auf jeder Stufe neu "übersetzt" und in vielfältigen Situationen zur Ausformung gebracht. Jedes Organisationsmitglied bringt seine Bewußtseinsstruktur (sein Art der Kognition, seine Weltsicht etc.) in die organisationalen Beziehungen und Interaktionen ein und prägt damit das kollektive Bewußtsein einer Organisation.

Graves, Beck und Cowan haben die **Auswirkungen von Bewußtseinsebenen in Organisationen** (im Hinblick auf Führung, Organisationsziele, -strategien etc.) untersucht. Das Konop-Bewußtsein beispielsweise wirkt sich in einer Organisation als "mythische Ordnung" aus, die hierarchischen Strukturen hervorbringt, auf strenge Reglementierung, auf Sicherheit, "Recht und Ordnung" orientiert ist. Sie setzt auf das Pflichtbewußtsein und die Loyalität ihrer Mitglieder. (Beck, Cowan 1996: 231-37) Eine "rationale Organisation" stützt sich auf ein wissenschaftliche Vorgehensweise und das Eigeninteresse aller Beteiligten, sie zeigt sich wettbewerbs-, leistungs- und erfolgsorientiert. (ebenda: 250-56) Erst ab der "integrativen" Bewußtseinsstufe ("Second Tier", "Yellow vMeme"), die Wilbers "mittlerer Visionslogik" entspricht, kommt es in einer Organisation zu partizipatorische Prozessen, zu einem Denken, das systemische Zusammenhänge berücksichtigt und integrale Problemlösungen ("Win:win:win-Lösungen") zuläßt. (ebenda:174-85)

**Entwicklung bedeutet** somit eine **qualitative Veränderung** des Bewußtseins: neue Bedürfnisse und Motive, neue moralische Perspektiven und eine qualitativ neue Art, Problemen zu lösen. Eine Organisation deren Schwerpunkt sich dem integralen Bewußtsein nähert, wird neben ihren eigenen Interessen (denen der Organisation und ihrer Mitglieder) und denen ihrer Kunden/Klienten weitere, globale Perspektiven oder Kontexte integrieren ("Win:win:win-Perspektive"). Daraus kann ein **neues Qualitätsverständnis** von Produkten und Dienstleistungen entstehen, das den Erfordernissen der natürlichen Umwelt genauso nachkommt, wie denen einer weltweiten sozialen Gerechtigkeit und somit dem Leitbild einer "zukunftsfähigen Entwicklung" (sustainability) gerecht wird.<sup>124</sup> Ein Beispiel für ein weltweit erfolgreiches Unter-

<sup>124</sup> Für die Lösung der öko-sozialen Probleme im 21. Jahrhundert entwickelte die "Konferenz für Umwelt und Entwicklung" der Vereinten Nationen 1992 das Leitbild einer "nachhaltigen Entwicklung" (sustainability) und arbeitete Empfehlungen zu dessen Umsetzung in der "Agenda 21" aus.

nehmen, das sowohl ethische und als auch ökologische Kriterien in ihre Unternehmensstrategie einbezieht, ist das Kosmetik- Unternehmen: "The Body Shop". (Es bezieht seine Rohstoffe beispielsweise aus "fairem Handel", verfügt über ein eigenes Recycling und verzichtet bei der Herstellung der Kosmetika auf Tierversuche.)

Die Entwicklungsebene dienen nicht dazu, Menschen in Schubladen einzuordnen "oder sie als überlegen oder unterlegen einzustufen", sie bieten vielmehr einen **Orientierungsrahmen für Entwicklung** und weisen auf das noch zu realisierende menschliche Potential hin. (GH: 118) Gleichzeitig bieten sie auch eine Hilfe zum besseren Verständnis der Denkweisen, der Motive und des Selbstverständnisses von Organisationsmitgliedern. Die Einbeziehung der Entwicklungsebene in ein OE-Konzept erfordert die Berücksichtigung der unterschiedlichen Entwicklungsschwerpunkte ihrer Organisationsmitglieder.<sup>125</sup> Jedes Mitglied wird seinen je eigen Standort finden (Wo stehe Ich?) und seine Entwicklungsziele definieren müssen (Wo will ich hin?).<sup>126</sup>

Entwicklung vollzieht sich im individuellen Bewußtsein durch **Selbsttranszendenz** im Prozeß der Loslösung aus dem Verhaftetsein an bestehenden Bewußtseinsstrukturen, deren Überschreitung und Integration auf dem höheren (komplexeren) Bewußtseinsniveau. Wenn Denk-, Verhaltensweisen und Bedürfnislagen bewußt werden, indem sie zum Objekt der Betrachtung werden und so erkannt werden können, müssen sie nicht weiter zwanghaft ausagiert werden. Sie können jetzt vielmehr integriert, d.h. in das Verhaltensrepertoire übernommen und situationsgerecht eingesetzt werden. Entwicklung läßt sich fördern durch **Methoden der Bewußtmachung. Dazu zählen u.a.:** Paulo Freires Kodierungsmethode<sup>127</sup>, das Aufdecken "mentaler Modellen" (Senge u.a. 1996: 271-340), der Einsatz von Einstufungstests (von Beck und Kegan [beide unveröffentlicht]), Methoden "kognitiver Umstrukturierung" wie beispielsweise die "Subjektive Tätigkeitsanalyse" (Ulich 1992: 113-17). Die Respektierung der Eigendynamik des "personalen Systems Organisationsmitglied" mit seiner intrinsischen Tendenz zur Selbstentfaltung verlangt eine besonders sensible und einfühlsame Vorgehensweise von seiten der Beraterin. (Vergl.: Vester 1999: 110f)

---

<sup>125</sup> R. Kegan, Entwicklungspsychologe an der "Harvard School of Education" und Gründungsmitglied des "Integrale Institut", gibt in seinem Buch "In Over our Heads" Beispiele für Wichtigkeit der Identifizierung von Entwicklungsebenen bei Mitgliedern eines Unternehmens. Ein Mitarbeiter mit "konformistischem" Bewußtsein (Wilbers "Regel/rolle- Selbst oder Konop-Stufe), der sich an einem Arbeitsplatz mit vorgegeben Richtlinien hervorragend bewährt hat, kann nicht automatisch eine Führungsposition übernehmen, die von ihm Eigenschaften verlangt, die erst auf der nächsten Entwicklungsstufe (der Stufe des "autonomen" oder selbstreflexives Bewußtseins) emergieren. Eine autonome Gestaltung seines Arbeitsbereiches, so Kegan, geht ihm über seinen Horizont" („in over his head"). Kein noch so intensives Training zur Steigerung seines Selbstvertrauens, weder Ermahnungen noch Vorwürfe werden dem Mitarbeiter helfen, wenn sein grundlegender Bezugsrahmen, seine Sicht der Wirklichkeit sich darauf gründet, innerhalb eines von außen erschaffenen Wertesystems zu arbeiten. Kegan hat Einstufungstests zur Identifizierung von Bewußtseinssebenen und Trainingsprogramme entwickelt, die den unterschiedlichen Bewußtseinssebenen der Mitarbeiterinnen gerecht werden. (1994: 137-197)

<sup>126</sup> Eine Bewertung der Ebenen (höher ist besser als niedrig) erübrigt sich, weil alle Ebenen zum Verhaltensrepertoire eines Menschen gehören und für ein situationsgerechtes Handeln unverzichtbar sind. (Vergl. Abschnitt 4. 4. 1)

<sup>127</sup> Bewußtwerdung basiert bei Freire auf dem des reflexiven Bewußtseins des Menschen und entsteht in der dialektischen Verbindung mit der Welt durch Aktion und Reflexion.(Freire 1991: 79f)

- ✓ Entwicklung äußert sich - auf individueller und kollektiver Ebene - in einer qualitativ neuen Art zu denken, Probleme zu lösen, in neuen Bedürfnissen, neuen Weltansichten, neuen moralischen Perspektiven.
- ✓ Entwicklung kann gefördert werden durch Methoden der Bewußtmachung.

### 6.2.3 Die Einbeziehung der Entwicklungslinien, Zuständen und Typen

Mit dem Begriff "Entwicklungslinien" sind Fähigkeiten und Begabungen von Organisationsmitgliedern gemeint wie Kognition, Emotion, Moral, der kommunikativen Kompetenz, Empathie, sensomotorischer Fähigkeiten etc.<sup>128</sup> (IP: 45-54) Damit ist der traditionelle Bereich der "Personalentwicklung" angesprochen. Der Begriff "**Personalentwicklung**" signalisiert, daß es nicht um die Entwicklungsziele einzelner Menschen geht, sondern um ein Neutrum "Personal", das von einer "höheren Instanz" umgeformt werden soll.<sup>129</sup> (v. Rosenstiel 1992: 83) Analysiert man den Begriff vor dem Hintergrund der Holon-Theorie, dann wird deutlich, daß hier die Mitglieder eine Organisation, individuelle Holons mit ihrer je eigenen Intentionalität und mit eigenen Rechten, dehumanisiert, das heißt zu einer Art "Inventar" (einem Artefakt) degradiert werden, dem seine Funktion von außen übergestülpt werden kann. Deshalb ist der Begriff "Personalentwicklung" beispielsweise **durch "Mitglieder-Entwicklung"** zu **ersetzen**.

Die Einbeziehung von Entwicklungslinien in den OE-Prozeß verlangt eine Vorgehensweise, die alle vier Wertsphären einer Organisation einbezieht. Das bedeutet: Der Weiterbildungsbedarf und die Entwicklungsziele der einzelnen Organisationsmitglieder sind mit den Entwicklungszielen der Organisation (den Erfordernisse, die sich aus ihren kulturellen Bedingungen, ihren Prozessen und strukturellen Gegebenheiten, ihrer technischer Ausstattung, den Beziehungen zu ihrer Umwelt etc. ergeben) zur Balance zu bringen sind.

Neben der bewußten und gezielten Mitglieder-Entwicklung kommt es in und durch Organisationen zu **ungeplanten Prägungen** der Persönlichkeit, welche die psychischen und körperlichen Fähigkeiten eines Organisationsmitglieds negativ beeinflussen und seine Entwicklungsfähigkeit hemmen können.<sup>130</sup> (Meissner 1971; v. Rosenstiel et. al. 1991; Kohn, Schooler 1973) Diese teils bewußten, teils unbewußten Anpassungsprozesse an äußere Bedingungen und kulturelle Gegebenheiten wie die Übernahme festgefahrener kollektiver Denk- und Verhaltensmustern, die Übernahme "geheimer Spielregeln", der "ungeschriebenen Gesetze" und Tabus einer Organisati-

---

<sup>128</sup> Einige Entwicklungslinien wie die Selbst-Identität, die moralische Perspektive, Weltansicht und Bedürfnisse sind, so Wilber, so eng mit dem Selbst verbunden, daß sie sich mit dem Selbst emergieren, aber auch mit dem Selbst regredieren. Deshalb sind diese Linien instabil. (Wenn ein Mensch auf der konventionellen moralischen Ebene seinen Schwerpunkt hat, kann es sein, daß - je nach Situation - nur 50% seiner Reaktionen von dieser Ebene, 25% aus einer niedrigeren und 25% von einer höheren stammen. (WSG: 220, v. Vergl. Abschnitt 4. 3; ergl. Abschnitt 4. 3;)

<sup>129</sup> Neuberger formuliert: "Personalentwicklung ist die Umformung des unter Verwertungsabsichten zusammengefaßten Arbeitsvermögens." (Neuberger 1991: 3)

<sup>130</sup> Sozialisation durch Organisationen kann als interaktiver Prozeß gesehen werden, der sich als Prägung von außen (Fremdsozialisation) und als bewußte Auseinandersetzung mit den prägenden Bedingungen einer Organisation (Selbstsozialisation) vollzieht. (Schneewind 1979)

onskultur sind in den "Aufklärungsprozeß" einzubeziehen. Das Aufdecken und die kritische Reflexion der "**geheimen Spielregeln**" hält Gairing für einen wesentlichen Hebel zur Entwicklung der Organisationskultur. (Gairing 1996: 229f)

Mit "**Typen des Bewußtseins**" bezeichnet Wilber die Einbeziehung **geschlechtsspezifischer Unterschiede** in den Entwicklungsprozeß. Im Bereich biologischer Unterschiede und Verhaltensunterschiede (OR) dominieren die biologisch konstanten sexuellen Unterschiede, die sich vor allem in der Gebär- und Stillfähigkeit der Frau zeigt. Betrachtet man den Bereich des individuellen Bewußtseins (OL), dann sind hier besonders die Forschungsergebnisse Carol Gilligans zu berücksichtigen. Gilligan hat die Formen moralischer Urteilsbildung bei Männern und Frauen untersucht und grundsätzliche Unterschiede festgestellt. (1988)

Diese geschlechtsspezifischen Unterschiede zeigen sich in der Sicht der sozialen Wirklichkeit, im Bereich persönlicher Werte und im Bereich der Identität. Männern vertreten eine **Moral des Rechtes und der Gleichberechtigung** im Sinne einer Ausgewogenheit der Ansprüche und einer formalen Fairneß, die alle gleich behandeln will. Frauen vertreten eine **Moral der Verantwortung und Fürsorge**, welche die Anerkennung unterschiedlicher Bedürfnislagen einbezieht, und bei der das Prinzip der Gewaltlosigkeit, die niemandem Schaden zufügen will, eine bedeutende Rolle spielt. (ebenda:124f) Ebenso gibt es Unterschiede im Bereich der Identitätsbildung: Frauen definieren ihre Identität wesentlich durch Beziehung und Fürsorge, in der Selbstbeschreibung von Männern dagegen mit wird Identität eher mit Abgrenzung zu andern in Verbindung gebracht. (ebenda: 195-99) (Wilber spricht von der Betonung der "Agenz" bei Männern und der Betonung der "Kommunion" bei Frauen.) Erst auf der postformalen Stufe, so Gilligan, werden die beiden Werthaltungen als komplementär erkannt:

"Im Zuge der Entwicklung eines postkonventionellen ethischen Verständnisses beginnen die Frauen zu begreifen, welche Gewalttätigkeit der fehlenden Gleichberechtigung inne wohnt, während die Männer die Beschränktheit eines Gerechtigkeitskonzeptes einsehen, das für die Unterschiede im menschlichen Leben blind ist." (ebenda: 125)

Für den kulturellen Bereich (UL) bedeutet das: Im intersubjektiven Austausch besteht die Chance, daß beide Geschlechter ihre je eigenen Sichtweisen einbringen und so das kulturelle Klima und die Werthaltungen einer Organisation *gemeinsam* prägen. Eine Ausgewogenheit der Sichtweisen, das Hörbarmachen der "anderen Stimme", ist Teil der integralen Organisationsberatung. Im Bereich Strukturen und Abläufe einer Organisation (UR) müssen sowohl die Aspekte der "Gleichberechtigung" (gleiche Aufstiegschancen, gleiche Entlohnung, Recht auf Mutterschafts- bzw. Vaterschaftsurlaub etc.), als auch die Anerkennung unterschiedlicher Bedürfnislagen Berücksichtigung finden. (Beispiele für die Einbeziehung unterschiedlicher Bedürfnisse ist die Wiedereinstiegsmöglichkeit in den Beruf nach der Kindererziehung oder die Einführung "gleitender" Anfangszeiten.)

Bei der Einbeziehung der **Zustände des Bewußtseins** in den OE-Prozessen interessieren neben einer Ausschöpfung des vollen Potentials der "normalen Bewußtseinszustände" (Wachen, Träumen, Tiefschlaf), auch die verschiedenen "nicht gewöhnlichen Bewußtseinszustände". Diese können z.B. durch verschiedene meditative Praktiken (aber auch beispielsweise durch Extrem-Sportarten) in Form von kurzfristigen

"Gipfelerfahrungen" (Erfahrungen einer höheren Bewußtseinsebene) oder längerfristigen Zuständen erfahrbar gemacht werden.<sup>131</sup> Meditation verläuft nach in drei Stadien, die sich in einer bestimmten Hirnphysiologie niederschlagen. (Schnack, Raue 2001: 86) Diese Stadien sind:

- das Stadium gelöste Entspannung (Alphawellen von 7-15 Hertz)
- Meditation mit Thetawellen (4-7 Hertz)
- tiefe Meditation (Deltawellen zwischen 0-4 Hertz).

Je nach Tiefe der Meditation erreicht das Bewußtsein subtile, kausale oder nicht-duale Zustände. Ziel der Meditation ist es, die Persönlichkeit vom Unbewußten zum "Selbst-Bewußten" zum "Über-Bewußten" weiterzuentwickeln. (Wilber 2001: 353) Empirische Befunde belegen außerdem, daß Meditation die Entwicklung der Moral und der Selbst-Identität in signifikanter Weise beschleunigen kann. (Alexander u.a. 1990) Schon im Bereich gelöster Entspannung wird es möglich, die Gedanken und Gefühle zu beobachten, sich aus der Identifikation mit ihnen zu lösen und sie so bewußt zu machen. Damit ist die Zentauren-Ebene oder die Ebene der Visionslogik erreicht. (Die Spätphase der Visionslogik stellt den Übergang zum "psychischen" Bewußtsein, der ersten transpersonalen Stufe, dar. Vergleiche Absatz 3.4.3 auf Seite 35.) In dem Maße, in dem das Selbst zum Beobachter des psychischen Geschehens wird, kann sich das Bewußtsein für visionäre Bilder und Imaginationen und kreative Einfälle öffnen. Deshalb kann schon der Einsatz von Entspannungsübungen (Eutonnie, Autogenes Training nach Schultz, Atemübungen) im OE-Prozeß die **Fähigkeit zur Introspektion** anregen oder auch **kreative Zukunftsbilder** hervorrufen. Übungen aus dem Repertoire der Psychosynthese setzen ebenfalls auf dieser Ebene an. (Ferrucci 1992; vergl. Abschnitt 8.3)

Das Überschreiten der Grenze zum Unbewußten läuft nicht immer komplikationslos ab, sondern kann beispielsweise durch zahlreiche Abwehrmechanismen oder aufbrechende Pathologien erschwert werden. Teilnehmer können auf diese Weise in innerpsychische Konflikte geraten, die nicht mehr durch Meditation, sondern durch psychotherapeutische Unterstützung gelöst werden müssen. (Kap. 4.6) Wilber weist auf die Kompetenz des Beraters hin: Er muß - bevor er mit den Bewußtseinstypen arbeitet - als "integral informierten Praktiker" mit den unterschiedlichen Zuständen des Bewußtsein durch eine eigene, fundierte Praxis bestens vertraut sein. (Wilber: Vorwort zu "Integral Medicine: A Noetic Reader", [www.ak-kenwilber.org](http://www.ak-kenwilber.org) [Zugriff: 28.10.2003]) Als Aspekte einer integralen Organisationsentwicklung ergeben sich:

- ✓ Der Begriff "Personalentwicklung" ist zu ersetzen beispielsweise durch "Mitgliederentwicklung".
- ✓ Unbewußte Prägungen der Persönlichkeit in und durch eine Organisation sowie die "geheimen Spielregeln" sind in den Prozeß der Bewußtmachung einzubeziehen
- ✓ Organisationsentwicklung sorgt für die Integration männlicher und weiblicher Wertvorstellungen.
- ✓ Organisationsentwicklung arbeitet mit Entspannungs- und Meditationsmethoden, die Zugang zu dem Bereich des Unbewußten und zu transpersonalem Bewußtseins (des "Überbewußten) ermöglichen. Diese Form der Intervention verlangt vom Berater eine fundierte eigene Meditationspraxis.

<sup>131</sup> Jede mystische Richtung hat ihre eigene Meditationsform (Zen-Meditation, Tibetanische Meditation, christliche Kontemplation etc.). Gipfelerfahrungen der subtilen Ebenen können archetypische Bilder (der Weise, der Heilige), Licht- oder Klangerfahrungen sein, die gedeutet und konstruktiv in das Wachbewußtsein integriert werden müssen.

### 6.3 Lernen im OE-Prozeß

Der OE-Prozeß, so die Definition der Gesellschaft für Organisationsentwicklung, "beruht auf dem Lernen aller Betroffenen". In Wilbers Theorie ist "Lernen" keine Kategorie und kommt als Begriff nicht vor. Definiert man Lernen sehr allgemein als "zielgerichteten Veränderungsprozeß von Organisationen und ihrer Mitglieder", dann kann "integrales Lernen nach Wilber" in Zusammenfassung des bisher Ausgeführten folgendermaßen konkretisiert werden:

- Organisationen lernen, wenn ihre Mitglieder lernen.
- Mitglieder werden von der Kultur ihrer Organisation und ihren Artefakten beeinflusst.
- Lernen geschieht durch Selbstorganisation.
- Lernen als Akt der Bewußtmachung führt zu Bewußtseinsentwicklung.
- Lernen bezieht den ganzen Menschen, seine körperlichen, emotionalen, ästhetischen, geistigen und spirituellen Fähigkeiten und Begabungen ein.
- Lernen vollzieht sich in den vier Dimensionen der Wirklichkeit (Ich, Wir, Es plur. und sing.) als Balance zwischen persönlichen Zielen und Organisationszielen.
- Lernen vollzieht sich unter Einbeziehung vielfältiger Kontexte (Wirtschaft, Technologie, Natur, Kultur und Sozialsystem einer Gesellschaft etc.)
- Lernen bezieht die Identität und die persönlichen Werte der Organisationsmitglieder sowie die kollektiven Werte und die kollektive Identität der Organisation mit ein.

In Anlehnung an Romhardt (2002), der Wilber Modell auf den Bereich "Wissen" und "Wissensgemeinschaften" übertragen hat, lassen sich vier Lerndimensionen ausmachen:

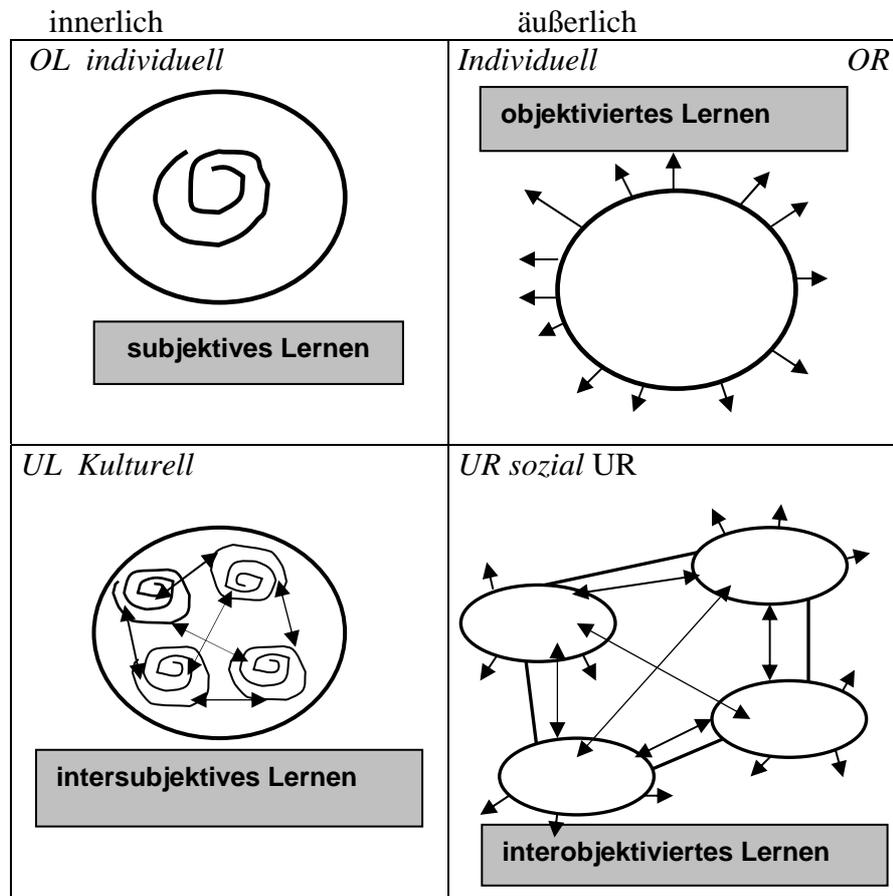


Abbildung 14: Die vier Lerndimensionen einer Organisation in Anlehnung an Romhardt (2002: 57)

Der Bereich des **subjektiven Lernens** (OL), des Lernens auf der Basis innerer Erfahrung von Gedanken, Erkenntnissen, Emotionen, Zielen, Motivationen und Werthaltungen. Lernen zeigt sich hier besonders als Fähigkeit zur bewußten Wahrnehmung (Achtsamkeit), Reflexion und Introspektion und zur Bereitschaft zur Bewußtseinsentwicklung (Lernfeld: Transformation und Bewußtmachung). (Abbildung 15) Mit **objektiviertem Lernen** (OR) ist der im Außen wahrnehmbare Bereich des Lernens gemeint. Dazu zählt die Entwicklung von Kompetenzen und Fähigkeiten, von objektiviertem Wissen wie Theorien etc. und der Förderung der körperlich-neurologischen Basis des Lernens. (Lernfeld: Verhaltensänderung). (Vergl.: Romhardt 2002: 57) Integrales Lernen verknüpft den individuellen Bereich mit dem kollektiven Bereich durch intersubjektives Lernen und interobjektiviertes Lernen.

**Intersubjektives Lernen** (UL) ist auf eine Veränderung der Organisationskultur und der Schaffung eines lernförderlichen Klimas ausgerichtet. Hier ist die Domäne gemeinsamer Lernprozesse, die durch Methoden der Gruppendynamik, der Teamentwicklung, durch das Erlernen von Gruppendiskussionsmethoden, von Feedback etc. initiiert werden können (Lernfeld: Kulturwandel). **Interobjektiviertes Lernen** (UR) schaut aus einer Metaperspektive auf die Organisation als System, auf ihre Strukturen und Prozesse, und analysiert die Tauglichkeit ihrer Artefakte (Strategien, Leitbilder, technische und materielle Ausstattung etc.). Lernen stellt sich hier besonders als

"Systemlernen", als Aneignung von "vernetztem Denken" (Vester 1983), Muster-Erkennen, Erlernen von systemischer Beratung etc. dar. (Lernfeld: Restrukturierung und äußerer Wandel)

<p><i>Individuell, innerlich</i></p> <p>Erlernen von</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introspektionsfähigkeit</li> <li>• Reflexionsfähigkeit</li> <li>• Achtsamkeit, Meditation etc.</li> </ul> <p><b>Lernziel:</b> <b>Transformation, Bewußtmachung</b></p>	<p><i>Individuell, äußerlich</i></p> <p>Erlernen von</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstorganisationsmethoden</li> <li>• Method. der Wissensaneignung</li> <li>• Schlüsselqualifikationen</li> <li>• Verhaltensmodifikationen</li> <li>• Ausüben von Sport etc.</li> </ul> <p><b>Lernziel:</b> <b>Verhaltensänderung</b></p>
<p><i>Kulturell</i></p> <p>Erlernen von</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikativer Kompetenz</li> <li>• Feedback</li> <li>• Gruppendiskussionsmethoden</li> <li>• Teamlernen etc.</li> </ul> <p><b>Lernziel:</b> <b>Kulturwandel</b></p>	<p><i>Sozial</i></p> <p>Erlernen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• von vernetztem Denken (Biokybertische Regeln, Systemgesetze)</li> <li>• des Umgangs mit Informatiotechnologien</li> <li>• von strategischem Denken und Planen etc.</li> </ul> <p><b>Lernziel:</b> <b>Restruktuierung, äußerer Wandel</b></p>

Abbildung 15: Lernziele und Methoden eines "integralen Lernens" nach Wilber

Bezieht man neben den vier (horizontalen) Lerndimensionen noch die vertikale Dimension, die Entwicklungsebenen, mit ein, dann ergeben sich für unterschiedliche Ebenen unterschiedliche Lernpotentiale und -ziele. Hierzu ein Beispiel aus dem Bereich des kognitiven Lernens: Das "**Deutero-Lernen**" oder "Doppel-Schleifen-Lernen" nach Argyris und Schön (1978) bezeichnet Kypers als **kognitives Lernen auf der Ebene der Visionslogik**. (Kypers 2004)

Im folgenden referiere ich kurz Kypers Hypothese. Er bezieht sich auf Argyris und Schön, die Lernen als einem dreistufigen Prozeß ansehen.:

- Lernen erster Ordnung ("single-loop-learning") ist ein Lernen durch Fehlerkorrektur, ein "Anpassungs- oder Verbesserungslernen".
- Lernen zweiter Ordnung ("double-loop-learning") zielt auf die Revision der Normen, Strategien, Ziele und Prämissen (zugrundeliegenden Alltagstheorien) einer Organisation ab, damit wird das Problemlösungssystem verändert ("Veränderungslernen").
- Das Meta-Lernen ("deutero-learning") bezieht Single- und Double-Loop-Learning ein und macht darüber hinaus die Lernfähigkeit der Organisation zum Gegenstand der Reflexion.

Als "lernendes Lernen" oder "Verständnislernen", so Kypers, "analysiert und hinterfragt es die bisherigen Lernvorgänge im Hinblick auf den Lernkontext, das Lernverhalten sowie Lernerfolge und -mißerfolge". (ebenda)

Die Visionslogik, auch Netzwerklogik genannt, ist ein Logik, die vielfältige Kontexte integriert: Sie ist ein Denken "von Systeme von Systemen von Systemen". (Vergl.: IP: 18) Deutero-Learning kann als umfassendes Meta-Lernsystem angesehen werden, das sowohl das "Einfach-Schleifen-Lernen" als einfaches Handlungs- oder Rückkopplungssystem, als auch das "Doppel-Schleifen-Lernen" als Problemlösungssystem integriert und reflektiert und führt damit zu einem ständigen Prozeß der Überprüfung von Organisationsprozessen, -strukturen und Einflüssen des Organisationsumfeldes. (ebenda; Vergl.: Abbildung 16)

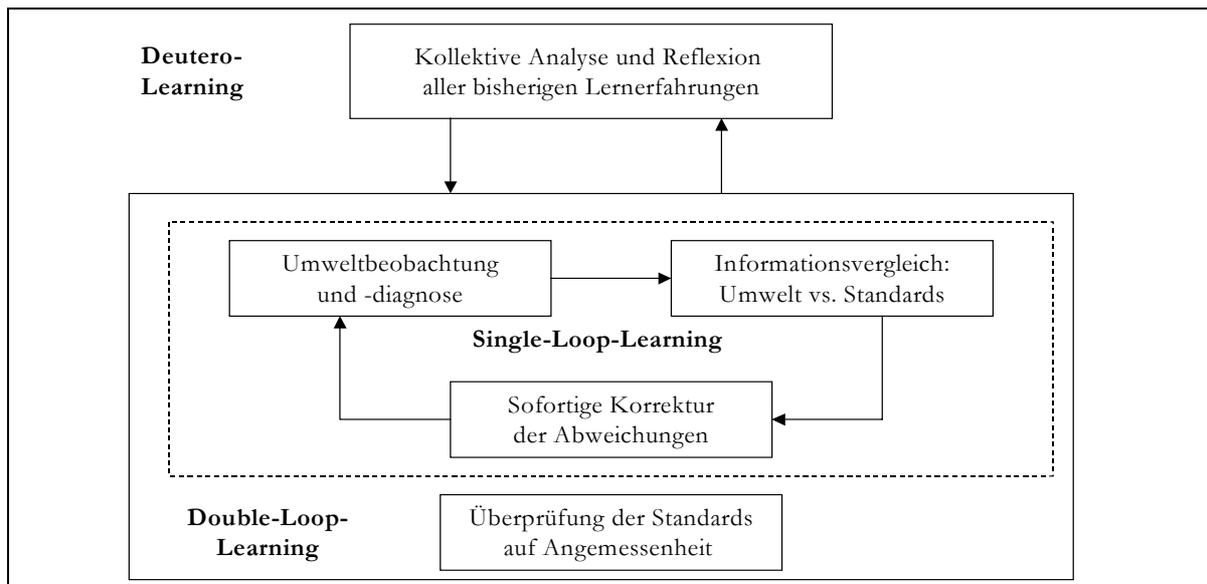


Abbildung 16: "Lernzyklus" (Kypers 2004:21)

### Fazit:

Organisationsentwicklung nach Wilber (IV) integriert die fünf Hauptaspekte der menschlichen Wirklichkeit: die vier Quadranten, die Entwicklungsebenen, -linien, die Zustände und Typen des Bewußtseins. Sie berücksichtigt vier Handlungsdimensionen:

1. die innere individuelle: Intentionalität, innere Potential des einzelnen Mitglieds
2. die innere kollektive: Organisationskultur
3. die äußere (objektive) individuelle: körperlichen Verfassung, Verhalten, beobachtbare Kompetenzen
4. die soziale: Prozesse, Strukturen, Formen technologischer und materieller Ausstattung einer Organisation.

Sie schließt damit auch die **Werte-Diskussion** und die Frage nach der Identität (individuell und kollektiv) ein. Sie sorgt für die Integration männlicher und weiblicher Wertvorstellungen. Sie berücksichtigt den Holoncharakter einer Organisation und ihrer Mitglieder. Danach stellt die **Organisation** eine abgeleitete Einheit dar. Ihr kollektives Bewußtsein resultiert aus den Interaktionen ihrer Mitglieder. (Alle Wahrnehmungen, Gefühle, Motivationen spielen sich im Bewußtsein ihrer Mitglieder ab.) Eine Organisation handelt, wenn ihre Mitglieder handeln, sie erhält sich durch das Selbstregulationsvermögen (Selbstorganisation) ihrer Mitglieder, sie entwickelt sich

(evolviert), indem sich ihre Mitglieder entwickeln. Mitglieder entwickeln sich jedoch auch weitgehend unabhängig von einer Organisationen.

**Entwicklung** stellt sich in diesem Konzept als ein spontaner Prozeß dar, der auf der Fähigkeit zur Selbsttranszendenz der Organisationsmitglieder beruht. Die Emergenz einer neuen (komplexeren) Bewußtseinsebene bedeutet eine qualitativ neuen Art zu denken und Probleme zu lösen, neue Bedürfnissen, neue Weltsichten, neue moralischen Perspektiven - für jedes Mitglied und für die Organisation als Ganzes. Entwicklung kann nicht aufgezwungen, sondern nur unterstützt und beispielsweise durch Methoden der Bewußtmachung gefördert werden. Die Einbeziehung von Entspannungs- und Meditationsmethoden in den Entwicklungsprozeß ermöglichen die Zugang zum Bereich des Unbewußten und des transpersonalen Bewußtseins (des "Überbewußten").

Eine Organisation enthält zahlreiche materielle, elektronische, mentale **Artefakte**, die das Bewußtsein ihrer Mitglieder beeinflussen. Diese teils bewußten, teils unbewußten Prägungen sowie die "geheimen Spielregeln" einer Organisation sind in den Prozeß der Bewußtmachung einzubeziehen. Der Begriff "Personalentwicklung", ein mentales Artefakt, ist (beispielsweise durch "Mitgliederentwicklung") zu ersetzen, weil er die Organisationsmitglieder auf die Ebene von Artefakten degradiert und damit dehumanisiert. - Integrale Organisationsentwicklung sie verlangt ein hohes Maß an Vertrautheit mit einer integralen Praxis und den theoretischen Grundlagen des integralen Ansatzes.

Diese Aspekte erheben nicht den Anspruch der Vollständigkeit, Bereiche wie Prozeßplanung, -steuerung, Rolle der Führung etc. sind in dieser Betrachtung noch nicht enthalten. Die zusammengetragenen Aspekte dienen als Grundlage für die Erstellung eines Fragebogen, mit dem erste Erfahrungen mit Umsetzungskonzepten im Bereich Organisationsentwicklung untersucht werden sollen. (Kap. 8) Zunächst jedoch wird die Umsetzung des integralen Ansatzes an zwei Beispielen demonstriert.

## 7 Zwei Umsetzungsbeispiele

Die Umsetzung des integralen Ansatzes nach Wilber soll an zwei Konzepten beispielhaft dargestellt werden: an einem Coaching-Ansatz von Ralf Pochadt u.a. (2004)<sup>132</sup> und einem Konzept zur Analyse und Weiterentwicklung von "Wissensgemeinschaften" von Kai Romhardt (2002)<sup>133</sup>. Romhardt bezieht Wilbers Holon-Theorie in seinen Ansatz ein und nutzt das Quadranten-Modell als Analyse- und Interventionsinstrument; Pochadt u.a. arbeiten mit allen fünf Hauptaspekte des Wilberschen Modells.

### 7.1 Wissensgemeinschaften, Orte lebendigen Wissensmanagements

In einer Zeit erhöhten Innovations- und Wettbewerbsdrucks kommt der "Produktion und Verwertung von Wissen" eine immer größere Bedeutung zu. Romhardt setzt sich mit den Ergebnissen einer fünfjährigen Forschung im Bereich "Wissensmanagement" kritisch auseinander. Die vorherrschende Herangehensweise an das Thema "Wissen" in Unternehmen widerspricht, so Romhardt, in vielen Fällen der (lebendigen) "Natur" des Wissens: Gewünscht sind Instrumente zur Generierung von Wissen, die rasche Verwertbarkeit und damit schnellen ökonomischen Erfolg versprechen. Er setzt diesem mechanistischen Modell von Wissen und Wissensmanagement, welches Wissen in technokratischer Weise verordnen und verwalten will, das Leitbild eines "lebendigen Wissensmanagements" gegenüber: "Wissensgemeinschaften" werden dabei zu "Keimzellen" für ein lebendiges Wissensmanagements.

"Wissensgemeinschaften" definiert Romhardt als "Gruppen, die gemeinsam Wissen entwickeln, Erfahrungen teilen und dabei eine eigene Identität aufbauen". (S. 5) Das können Projektgruppen mit unterschiedlichen Zielen wie Produktentwicklung, Qualitätsentwicklung, Entwicklung von Methoden (wie "Lernen-Lernen") etc. aber auch Selbsthilfegruppen, Experten-Netzwerke o.ä. sein.<sup>134</sup> Wissensgemeinschaften (WG) sind Orte, "an denen Wissen selbstorganisiert und lebendig wachsen" kann. Um **selbstorganisiertes Lernen** in WG zu ermöglichen, ist die Entwicklung einer **gemeinsamen Vision unverzichtbar**, sie sollte die Entwicklung jedes einzelnen Mitglieds, der Lerngemeinschaft und der Organisation als Ganzes im Blick haben. (ebenda: 18) Auf der Basis einer Gruppenkultur, die die Mitglieder inspiriert und fördert, entsteht das gemeinsame Neue dann "wie von selbst". (ebenda: 14) Sind diese Bedingungen erfüllt, dann können WG zu **"Katalysatoren zum Umbau von Organisationen"** werden. (ebenda: 48) Romhardt verfolgt mit seinem Konzept zwei Ziele:

- Er will damit ein Instrument zur Verfügung stellen, "mit dem Probleme und Chancen von Wissensgemeinschaften besser erkannt und bewältigt werden können" (ebenda: 14)

---

<sup>132</sup> Pochadt, R., Koch, H., Altmann, Th.: VisionsCoaching integral - Zukunftsgestaltung von innen, unveröffentlichtes Handbuch, Kontakt: [www.organisationsberatung.net](http://www.organisationsberatung.net)

<sup>133</sup> Romhardt, K.: Wissensgemeinschaften, Orte lebendigen Wissensmanagements - Dynamik, Entwicklung, Gestaltungsmöglichkeiten, Zürich 2002.

<sup>134</sup> Das Konzept Wissensgemeinschaften hat eine seiner Wurzeln in dem Ansatz: "communities of practice". Der Ansatz beschreibt Prozesse sozialen Lernens in informelle Lerngruppen (wie beispielsweise informelle Netzwerke von Fachleuten), deren Mitglieder durch ein gemeinsames Interesse, gemeinsame Lernziele miteinander verbunden. (Wenger 1998b)

- Er will zeigen, daß WG "als evolutionäre Keimzellen der Gesamtentwicklung einer sozialen Entität/Organisation" betrachtet werden können. (ebenda: 48)
- Romhardts Konzept baut auf seinen Erfahrung im Bereich Wissensmanagement-Forschung auf.

### 7.1.1 Ergebnisse einer fünfjährigen Forschungspraxis

Nach einem euphorischen Aufbruch, bei dem eine Haltung der "Machbarkeit" dominierte, sind, so Romhardt, inzwischen Ernüchterung und Skepsis getreten: Viele Wissensmanagement-Strategien sind gescheitert, weil sie nicht in selbsttragende Prozesse überführt werden konnten oder weil "Organisationen keine geeigneten Orte gefunden haben, an denen Wissen lebendig und selbstorganisiert wachsen konnte". (ebenda: 13) Im Gegensatz zu etablierten Ansätzen wie beispielsweise dem "Finanzmanagement" hat das Konzept "Wissensmanagement" immer noch mit Schwierigkeiten zu kämpfen, die auf **Mißverständnisse im Umgang mit "Wissen"** zurückzuführen sind. Romhardt nennt gängige Vorstellungen über Wissen und entlarvt sie in seinem Konzept als "Mythen" (ebenda: 22ff) :

**Mythos 1:** Wissen läßt sich direkt beeinflussen. - Wissen läßt sich nicht direkt beeinflussen oder anordnen. Es sind vielmehr günstige Rahmenbedingungen, Freiräume und flexible Zielvorgaben zu schaffen, damit Wissen "wachsen" kann.

**Mythos 2:** Viel Wissen ist immer gut. - Nein, es geht um bewußte Beschränkung und Auswahl. Qualität geht vor Quantität.

**Mythos 3:** Nicht-Wissen ist schlecht. - Nicht-Wissen ist kein Makel. Es sollte offen und angstfrei eingestanden werden können, denn es die Voraussetzung für die Suche nach Problemlösungen ist. Ein gesunder Zweifel an eigenem und fremden Wissen ist nötig.

**Mythos 4:** Wissen ist immer wahr. - Nein, Wissen ist "Konstruktion", es muß seine Nützlichkeit immer wieder neu beweisen. Es muß mit zunehmender Erfahrung und Kenntnis immer wieder neu bewertet werden.

**Mythos 5:** Wissen läßt sich in Datenspeicher einspeisen. - Informationen, nicht Wissen, lassen sich in Datenspeicher einspeisen. Wissen ist an Personen und Kontexte gebunden. Nicht alles Wissen ist explizierbar, d.h. als "Information" in Datennetze zu übertragen. Langjährige Erfahrungen in einem Arbeitsbereich schlagen sich oft in intuitivem Wissen oder dem "Gefühl für eine Situation" nieder, die man am ehesten im persönlichen Kontakt vermitteln kann ("**implizites Wissen**"). (ebenda: 24f)

**Mythos 6:** Wissen ist zeitkonstant. - Das Wissen einer Wissensgemeinschaft verändert sich ständig. Neue Erkenntnisse und neue Erfahrungen erfordern eine ständige Neubewertung, "Meinungen, Beziehungen, Ideen sind in ständigem Wandel". (ebenda: 25)

**Mythos 7:** Wissen erzeugt Innovation. - Wissen kann auch Innovation verhindern. "Innovation ist die Folge von kreativen Prozessen, in denen bestehendes Wissen immer wieder zerstört und gegen passendere ... Erkenntnisse ausgetauscht wird." (ebenda)

**Mythos 8:** Wissen ist recyclebar.- Wissen ist nicht recyclebar sondern kontextgebunden und damit nicht 1:1 in andere Kontexte übertragbar.

Aus der **Interventionsforschung** übernimmt er die Methode der **Balancierung von Gegensätzen**: Jede Intervention in das System "WG" bewegt sich danach in einem Spannungsfeld zweier gegensätzlicher Pole, beispielsweise zwischen Steuerung und Selbstorganisation. (ebenda: 40-47) Entwicklung ist möglich, wenn beide Pole in ein dynamisches Gleichgewicht gebracht werden. (s.u.)

**Wissen** wird von Romhardt als **Gesamtheit aller theoretischen und praktischen Kenntnisse und Fähigkeiten** definiert, die Individuen **zur Lösung von Problemen** einsetzen. "Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen aber immer an Personen gebunden. Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge in einem bestimmten *Kontext*." (ebenda: 26) - Mit "Kontext" meint Romhardt nicht nur äußere institutionelle Bedingungen und den kulturellen Hintergrund einer Lernsituation, sondern auch den innerspsychischen Kontext eines Individuums, seine oft kontraproduktiven Gefühle und Haltungen wie beispielsweise "Wissensneid, Machtspiele, Feindschaften ... Angst vor Inkompetenz". (ebenda: 27) Alle diese Kontexte fließen in das Konzept ein. Als weitere Voraussetzungen nennt Romhardt:

- die Freiwilligkeit der Teilnahme
- das Interesse der Mitglieder
- gemeinsame Regeln, Routinen, Werkzeuge, einen gemeinsamen Sprachgebrauch
- technologischer Unterstützung
- eines geschützten Raumes der Entfaltung abgegrenzt von der Organisation
- die strukturelle Verbundenheit mit der Organisation.

### 7.1.2 Das Konzept als Analyse und Entwicklungsinstrument

Romhardt entwickelt sein Konzept auf der Basis des Wilberschen Holon-Konzepts und dessen Theorie der "Tetra-Evolution", der Evolution von "Macro" (soziales Holon) und "Micro" (individuelles Holon), die "sowohl die Entwicklungsdynamik des Individuums als auch die Dynamik von Gruppen/Wissensgemeinschaften zu integrieren in der Lage ist". (ebenda: 47) Mit Hilfe des Quadranten-Modells identifiziert er **vier "Wissenssphären"** mit ihrer jeweils typischen Form von Wissen. (Abbildung 17) Für jede Sphäre ergeben sich Handlungsfeldern, in denen das spezielle Wissen entwickelt werden kann:

1. die Sphäre des "Ich" (OL) mit ihrem "inneres Wissen" oder Erfahrungswissen, das durch Denken, Fühlen, Beobachten, Werten, Vorstellen etc. zustande kommt. Inneres Wissen kann durch Methoden der Reflexion und Introspektion bewußt gemacht und weiterentwickelt werden. (Handlungsfeld: "Selbsterkenntnis und Transformation")
2. die Sphäre des "Es singular" (OR) mit ihrem "objektivierten Wissen". Dies ist der Bereich der Repräsentation von analytisch-linearem Denkens in Form von Theorien, Analysen, Begriffen und Formeln und der Umsetzung von praktischem Wissen und Begabungen in Form von Kompetenzen und Fähigkeiten. (Handlungsfeld: "Trainings und Verhaltensänderung")
3. die Sphäre des "Wir" steht für "intersubjektives Wissens" (UL). Hier geht es um die kollektiv erlebten und geteilten Werte und Bedeutungen, ausgesprochene oder unausgesprochene Normen, die in einer Gruppe als passend erlebt werden, und eine gemeinsame Identität schaffen. (Handlungsfeld: "Kulturwandel")

<i>Individuell, innerlich</i>  <b>Handlungsfeld:</b> <b>Selbsterkenntnis,</b> <b>Transformation</b>  <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">inneres Wissen</div>	<i>Individuell, äußerlich</i>  <b>Handlungsfeld:</b> <b>Trainings,</b> <b>Verhaltensänderung</b>  <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">objektiviertes Wissen</div>
<i>Kulturell</i>  <b>Handlungsfeld:</b> <b>Kulturwandel</b>  <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">intersubjektives Wissen</div>	<i>sozial</i>  <b>Handlungsfeld:</b> <b>Restrukturierung</b>  <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">interobjektiviertes Wissen</div>

Abbildung 17: Wissenssphären mit Handlungsfelder n. Romhardt (2002: 63)

4. die Sphäre des "Es plural" steht für "interobjektiviertes Wissen " (UR). Die Gruppe und die Organisation werden (aus einer Metaperspektive) als System betrachtet. Ziel ist die "strukturelle Passung von Organisations- und Kommunikationsstrukturen sowie die Erhaltung der Funktionalität der Gruppe oder der Organisation". (ebenda: 61) ("Handlungsfeld: Restrukturierung") Diese Wissenssphären lassen sich mit Fragen erschließen, die in Abbildung 18 zusammengefaßt dargestellt sind.

<i>Individuell, innerlich</i>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was denke ich?</li> <li>• Was fühle ich?</li> <li>• Was ist mein Problem damit?</li> <li>• Was scheint mir sinnvoll?</li> <li>• Was ist mein Selbstbild?</li> </ul>	<i>individuell äußerlich</i>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was kann ich?</li> <li>• Wie löse ich das Problem?</li> <li>• Wie wirke ich auf andere?</li> <li>• Was muß ich tun?</li> </ul>
<i>kulturell</i>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Normen leiten unser Handeln wirklich?</li> <li>• Welches sind unsere Werte?</li> <li>• Paßt die/der zu uns?</li> <li>• Wie sehen wir die Welt, die Zukunft</li> </ul>	<i>sozial</i>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie funktioniert dieses System, dieser Prozeß?</li> <li>• Welche Strukturen, Institutionen sollten geschaffen werden?</li> <li>• Wie kann der Output erhöht werden?</li> </ul>

Abbildung 18: Typische Fragen aus den vier Sphären (Romhardt 2002)

Analog zu Wilber ordnet Romhardt jeder Wissenssphäre Geltungsansprüche zu. (Vergl. EKL: 177-183, Abschnitt 2.2 auf Seite 15) In der Sphäre des "Ich" geht es

um den Geltungsanspruch der Aufrichtigkeit oder Wahrhaftigkeit, in der Sphäre des "Wir" um den der normativen Richtigkeit oder Gerechtigkeit, in den rechtsseitigen Sphären (UL,UR) um den Geltungsanspruch der objektiven, wissenschaftlichen Wahrheit. Weil jede dieser Sphären seine eigenen Wahrheitskriterien hat, kann bei der Arbeit mit WG auf keine verzichtet werden. (Abb.: 19)

<p><i>Ich</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wahrhaftigkeit</li> <li>• Aufrichtigkeit</li> <li>• Integrität, Authentizität</li> <li>• Vertrauenswürdigkeit</li> </ul>	<p><i>Es sing.</i></p> <p>wiss. Wahrheit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (äußere) Entsprechung</li> <li>• Repräsentation</li> </ul>
<p><i>Wir</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kulturelles Passen</li> <li>• Gerechtigkeit</li> <li>• Gegenseitiges Verständnis</li> <li>• Richtigkeit</li> </ul>	<p><i>Es plural</i></p> <p>wiss. Wahrheit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• strukturelles oder funktionelles Passen (ins Gewebe der Systemtheorie, ins Gitter sozialer Systeme)</li> </ul>

Abbildung 19: Kriterien für gültiges Wissen nach Romhardt 2002

In einem weiteren Schritt stellt Romhardt auf der Basis seiner Forschungspraxis die **Hauptprobleme** in jeder der vier Sphären dar, benennt **Fähigkeiten**, die zu deren Lösung zu entwickeln und entsprechende **Maßnahmen**, die einzuleiten sind. Die "Möglichkeiten und Grenzen von Interventionen" in diesen Sphären sind in zahlreichen Spannungsfeldern **Spannungsfeldern** zu erproben. (ebenda: 68) Romhardt weist darauf hin, daß diese vier Sphären nicht isoliert betrachtet werden können, daß sie vielmehr durch zahlreich Wechselwirkungen verbunden sind. WG können neuartige Eigenschaften ("Emergenzen") ausbilden, die aus den Eigenschaften ihrer Elemente nicht zu erklären sind. (ebenda: 49) Nur wenn bei der Arbeit mit WG alle vier Dimensionen berücksichtigt werden, so Romhardt, ist Evolution möglich; werden einzelne Sphären vernachlässigt, "entwickelt eine Wissensgemeinschaft Pathologien". (ebenda: 62)

Ich greife im Folgenden einige Hauptprobleme, Fähigkeiten, Maßnahmen und Spannungsfelder für die jeweilige Wissenssphäre exemplarisch heraus:



#### Sphäre inneren Wissens

##### ➤ Hauptprobleme:

- mangelnde Bereitschaft zur Selbstreflexion
- Dominanz des Denkens, Verleugnung von Emotionen und von "ganzheitlichem" Wissen wie der Intuition
- Stress, Selbstaussbeutung, Burnout durch mangelnde "emotionale Balance", mangelnde Entspannungsfähigkeit und Achtsamkeit dem eigen Körper und seine Impulsen gegenüber.
- mangelnde Gewißheit über eigene Werte im Umgang mit der Welt und der eigenen Arbeit

- destruktives Menschenbild: Negative Grundüberzeugungen und Mißtrauen Kollegen oder Mitarbeitern gegenüber äußern kann, erweist sich als destruktiv für die Arbeit in WG. (ebenda: 68 ff)
- 
- **zu entwickeln Fähigkeiten:**  
Fähigkeit zur
  - Entspannung als Voraussetzung zur Wahrnehmung innerer Vorgänge
  - Introspektion
  - Achtsamkeit als nicht-wertende Beobachtung innerer und äußerer Zustände.
- **einzuleitende Maßnahmen:**
  - Therapien
  - therapieabgeleitete Techniken (Transaktionsanalyse, NLP)
  - Entspannungstechniken,
  - Meditation
  - Ausbildung in "emotionaler Intelligenz"
- **auszugleichende Spannungsfelder:**
  - **Entwickeln vs. Anwenden:** Die Mitglieder brauchen Zeit zur Eigenentwicklung, gleichzeitig sollte dieses innere Wissen ge-äußert werden und in die gemeinsame Arbeit einfließen.
  - **Fremdwahrnehmung vs. Selbstwahrnehmung:** Feedbacks können hilfreich sein, das Selbstbild zu ergänzen oder korrigieren. Sie bedürfen aber einer ausgleichenden "gesunden" Selbsteinschätzung und Selbstwahrnehmung.
  - **Anspannung vs. Entspannung:** Hektik und Termindruck ist durch die Institutionalisierung von Entspannungsmöglichkeiten auszugleichen



#### Sphäre objektiviertes Wissen

- **Hauptprobleme:**
  - **Überbetonung von dualistischem Denken** kann zu dogmatischen Vorstellungen führen, zur Fixierung auf ein "Entweder-Oder" ohne ein "Sowohl-als-Auch" in Betracht zu ziehen. Ein Denken in Spannungsfelder hat dann keine Chance.
  - **Fixierung auf Begriffe, Formeln, Zahlen** ohne den Kontext einer Aussage einzubeziehen, kann Aussagen verfälschen.
  - **Überbewertung von Zertifikaten und Qualifizierungstiteln:** Titel und Zertifikate können wenig am persönlichen Wachstum des Qualifizierten und an den tatsächlichen Problemen in WG orientiert sein. WG ziehen "Wissensöldner" an, die ihr Wissen günstig vermarkten wollen, ohne sich auf eine langfristige und engagierte Arbeit in einer WG einlassen zu wollen.
  - **Entfremdung:** Mangelnder emotionaler Beteiligung und Praxiserfahrung bei der Produktion von theoretischem Wissen bei kann zu Entfremdungserfahrungen führen.
  - **Überspezialisierung** führt vor dem Hintergrund der schnellen Entwertung von Wissen meist in Sachgassen.

➤ **zu entwickelnde Fähigkeiten:**

Das Erlernen

- der "Wissenssprache" mit ihrer speziellen Begrifflichkeit (z.B.: Unterscheidung von Information und Wissen)
- eines speziellen Instrumentariums zur Intervention in die Spannungsfelder
- von general skills (Fremdsprache, Projektmanagement)
- von Fach-Know-how

➤ **einleitende Maßnahmen:**

- Ausbildung zu Wissensexperten
- Trainings on and off the job

➤ **auszugleichende Spannungsfelder :**

- **Organisationsorientierung vs. Marktorientierung:** Es ist ein Ausgleich zu schaffen zwischen der Entwicklung organisationsspezifischer und "marktgängiger" Fähigkeiten, um die "employability" des Mitarbeiter zu erhalten.
- **Anpassung vs. Autonomie:** Eigene Lerninteressen und eigene Bewertungsmaßstäbe für die Weiterbildung sind mit dem "Qualifizierungsdruck von außen" in Balance zu bringen.
- **Einfachheit vs. Differenziertheit:** Die Komplexität des erarbeiteten Wissens **und der Bedarf an** Einfachheit (in Sinne von Durchschaubarkeit) in der Wissensermittlung an Nicht-Experten darf nicht zur ungenauen Vereinfachung führen.



**Sphäre intersubjektiven Wissen**

➤ **Hauptprobleme:**

- **thematische und emotionale Stagnation einer Gruppe:** Sie ist daran zu erkennen, daß "dieselben Themen immer wieder auf dem gleichen Analyseniveau diskutiert werden", daß die Interaktionen in einer WG zu keiner Verbesserung der Beziehungsqualität, d.h. zu keinem besserem Verstehen und keiner größerer Nähe unter den der Mitgliedern führen. (ebenda: 87)
- **Politisierung, Mißtrauen, Tabuisierung:** Konkurrenzdenken, Leistungsdruck, Machtspiele etc. können eine kreative Lernkultur verhindern. Unangenehme Themen und Probleme können statt gelöst, tabuisiert werden.
- **Einseitige Virtualisierung:** Statt persönlicher Auseinandersetzung und dem Austausch von "impliziten Wissen", kommt es zu einer ausschließlichen Verständigung via Internet.

➤ **zu entwickelnde Fähigkeiten:**

Schaffung einer "offenen Arbeits- und Kommunikationskultur"

Entwicklung von gemeinsamen Werten und Regeln

soziale Fähigkeiten wie Konfliktfähigkeit, Empathie, Zuhören etc. auszubilden.

➤ **einleitende Maßnahmen:**

Ausbildung in

- Kommunikation und Konfliktlösung
- Mediation,
- TZI etc. (ebenda: 92)

➤ **auszugleichende Spannungsfelder :**

**Kooperation vs. Wettbewerb:** Übertriebene Kooperation kann zur Akzeptanz von faulen Kompromissen und wenig durchdachten Lösungen führen, zu viel Konkurrenz zur Zerstörung von Vertrauen und Zusammenarbeit.

**Zusammenarbeit vs. Einzelarbeit:** Phasen der Zusammenarbeit, der Einzelarbeit und des Rückzugs aus der Gruppe sollten abwechseln. Die Architektur des Gebäudes sollte dieses Spannungsverhältnis widerspiegeln und beide Arbeitsweisen ermöglichen.

**Reden vs. Schweigen:** Romhardt konstatiert eine Überbewertung von Redebeiträgen bei fehlender Bereitschaft, einander zuzuhören. Er schlägt vor, Zeiten gemeinsamen Schweigens (etwa 10 Minuten) in die Gruppenprozesse einzubauen.



**Sphäre interobjektivierten Wissens**

➤ **Hauptprobleme:**

- **Illusion der Kontrollierbarkeit von Wissen:** Die Schaffung von Intranets und anderen Kommunikationsstrukturen genügen nicht zur Weitergabe und Initiierung von Wissen. Sie müssen von Menschen angenommen und in "selbsttragende" Prozesse umgewandelt werden.
- **"tote Technologie":** Bei der Einrichtung von Informationssystemen sind die Nutzer rechtzeitig in die Auswahl und Erstellung von Programmen etc. einzubeziehen.
- **einseitige Berater:** Berater beschränken sich in ihrer Vorgehensweise oft auf die leichter zu erfassenden Sphären zwei und vier und lassen die Erforschung individueller und kulturelle Probleme aus. Da die Schaffung neuer Strukturen die menschlichen und zwischenmenschlichen Probleme nicht löst, kommt es zu Symptom-Verlagerungen.
- **Negierung der Tiefendimension von Systemen:** Die Einseitige Betrachtung von Gruppen oder Organisation aus der Systemperspektive führt zur Verleugnung der Innendimensionen der Mitarbeiter, zur Ignorierung von Qualitäten und Werten.

➤ **zu entwickelnde Fähigkeiten:**

- Gespür für die Möglichkeiten und Grenzen der Informationstechnologie und den Umgang mit Komplexität.
- **hochgradiges abstraktes und analytisches Denken**, um die Wechselwirkungen zwischen der Organisation, ihren "Anspruchsgruppen" (Kundinnen, der Konkurrenten, den Kapitalgeberinnen etc.) und den sozialen Prozessen und Bedingungen der Gesellschaft.

➤ **einzuleitende Maßnahmen:**

- Schulung in vernetztem Denken
- Schulung systemischer Beratung.

➤ **auszugleichende Spannungsfelder:**

- **Kurzfristigkeit vs. Langfristigkeit:** Der Zeithorizont bei der Umsetzung von Zielen muß ins Auge fassen, daß Wissen "Zeit zum Wachsen" braucht. Ökonomischer Druck darf der Qualität der Arbeit nicht schaden.
- **Selbstorganisation vs. Steuerung:** Eine Interventionensstrategie, die auf eine strenge Ursache-Wirkungslogik setzt, kann die die Kreativität und Produktivität

einer Gruppe lähmen, Un-verbindlichkeit in der Festsetzung und Verfolgung von Zielen kann zu Orientierungslosigkeit führen.

- **Dauer vs. Wandel:** Wissensgebiete, die für eine Organisation von Relevanz sind, wechseln häufig. Gleichzeitig brauchen Wissensgemeinschaften Zeit, um zusammenzuwachsen. Die Kompetenzen der Mitglieder von WG sollten daher ein flexibles Spektrum von Fähigkeiten abdecken.

Abbildung 24 auf Seite 95 gibt eine Übersicht über die Hauptprobleme, Fähigkeiten, Maßnahmen und Spannungsfelder in den vier Wissenssphären.

**Entwicklung in Wissensgemeinschaften** (im Sinne der Wilberschen Evolutionstheorie) tritt nach Romhardt dann ein, wenn es gelingt, den "Entwicklungsauftrag" jeder einzelnen Sphäre (Problemlösungen und die Balancierung von Spannungsfeldern) mit dem der anderen zu "synchronisieren". (ebenda: 63) "Immer ist auf Balance und Interdependenz zu achten." (ebenda: 58)

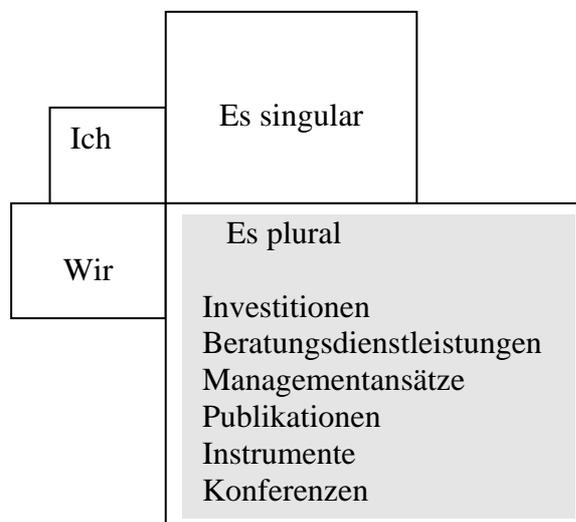


Abbildung 20: Schwerpunkte in der Wissensmanagement-Debatte n. Romhardt (2002: 108)

Hierzu ein **Beispiel:** Die Entwicklung des Selbstreflexionsvermögens in einer WG (OL) kann in einem Mitarbeiter die Erkenntnis reifen lassen, Symptome von Arbeitsüberforderung achtsamer wahrzunehmen (ein Hauptproblem in der Sphäre "inneres Wissen"), und sie in seinem Verhalten künftig zu berücksichtigen. Dieses "innere Wissen" ist von ihm auf der individuellen Ebene in objektiviertes Wissen, das heißt in ein entsprechendes Verhalten (wie regelmäßige Pausen machen, Überstunden reduzieren, Stress-Bewältigungstraining etc.) umzusetzen (OR). Gleichzeitig aber muß er seine subjektive Erkenntnis mit den kollektiven Aspekten dieses Wissens ausbalancieren. D.h. seine persönliche Einsicht ist den Kollegen durch intersubjektiven Austausch verständlich zu machen und in die bestehende- vielleicht von völlig gegensätzlichen Werten und Arbeitseinstellungen beherrschten - Gruppenkultur zu integrieren. (UL). Die Integration der neuen Werthaltung dem Körper gegenüber kann (in systemischer Sicht) dann beispielsweise durch die Einführung neuer Zeitstrukturen geschehen und sich mittelfristig beispielsweise in einer geringeren Krankenrate bemerkbar machen. (UR)

Wissensgemeinschaften, so Romhardt, finden jeweils mehr oder weniger eingeschränkte Möglichkeiten vor, sie werden sich dem Entwicklungsideal der Synchronisierung der vier Sphären nur teilweise nähern können. Die Hauptprobleme in der

Wissensdebatte liegen nach Romhardt in der Vernachlässigung des "inneren Wissens" (Sphäre eins und drei). "Die Konfliktlinien laufen in meiner Beobachtung entlang der ... Grenzen zwischen innerlich und äußerlich sowie zwischen individuell und sozial." (ebenda: 110) Die Wissensmanagement-Diskussion, so Romhardt, konzentriert sich in Theorie und Praxis überwiegend auf Veränderungen in der vierten Sphäre, der Veränderung von Strukturen und Abläufen. (Vergl. Abbildung 20 auf Seite 83) Romhardt rät deshalb am Schluß seines Buches allen, an der Arbeit in WG Interessierten, mit der Veränderung bei sich selbst zu beginnen. Die eigene Offenheit, so Romhardt, kann auch andere zur Offenheit ermutigen; die persönliche Integrität, die Übereinstimmung von Denken und Handeln, ist das "überzeugendste Beispiel für die Qualität des vorgetragenen Arguments". (ebenda: 111)

Das zweite Umsetzungsbeispiel, das Coaching-Konzept von Pochadt u.a., setzt an dem "vernachlässigten Innen", der Introspektionsfähigkeit des Individuums, an und entwickelt von dorthin eine Vision, die in die äußeren Bereichen der Wirklichkeit und die kulturellen Beziehungen übertragen wird.

## 7.2 VisionsCoaching integral - Zukunftsgestaltung von innen

Das zweite Umsetzungsbeispiel ist ein Coachingkonzept<sup>135</sup>, es will Menschen darin unterstützen, das für sie Wesentliche herauszufinden, und sie bei der Entwicklung und Umsetzung einer privaten oder beruflichen Vision begleiten. Gleichzeitig soll ein Prozeß der Selbstentwicklung und Selbstreflexion in Gang gesetzt werden, der den Klienten in Kontakt mit seinem persönlichen Potential bringt. Die "zentrale Maxime" lautet:

"Finde heraus, was Dir wirklich wichtig ist, handle in Übereinstimmung mit Deinem inneren Wesenskern und suche Gewinner-Gewinner-Gewinner-Spiele, die Dir selbst, Deinen Mitmenschen und unseren Lebensgrundlagen Nutzen bringen." (Pochadt u.a.: 7)

Probleme, Unzufriedenheiten aber auch Wünsche, dienen dabei als Wegweiser in die Zukunft. **Zielgruppen** sind insbesondere Führungskräfte aus Wirtschaft, Verwaltung und Non-Profit-Organisationen und Menschen, die einen beruflichen Neuanfang planen oder ihr persönliches Leben neu ausrichten wollen. **Anlässe** für eine Visionssuche ergeben sich dem entsprechend in beruflichen Krisensituationen oder an besonderen Wendepunkten des Lebens wie beispielsweise in der Lebensmitte. (ebenda: 6, 16) Am Anfang des Coachingprozesses steht die konkrete Zielvereinbarung mit dem Klienten; in fünf (maximal zehn) Einzelsitzungen erfolgt die Ausarbeitung der Vision. Die Umsetzung geschieht in einem "Erfolgsteam", das sich zunächst unter Leitung des Coachs trifft, dann eigenständig in Form interkollegialer Beratung weiterarbeitet. Ein Begleitbuch, Seminare, Audio-Produktionen und eine Internet-Plattform stehen zusätzlich als Unterstützung zur Verfügung. ([www.visionscoaching.net](http://www.visionscoaching.net), Zugriff: 4.12.03)

---

<sup>135</sup> VisionsCoaching integral - Zukunftsgestaltung von innen von R. Pochadt, H. Koch, Th. Altmann, unveröffentlichtes Handbuch 2004, Kontakt: [www.visionscoaching.net](http://www.visionscoaching.net)

### 7.2.1 Theoretischer Hintergrund, die Rolle des Coachs, Techniken und Werkzeuge

Die Methode stützt sich u. a. auf Wilbers integralen Ansatz, besonders auf seine Theorie der individuellen Bewußtseinsentwicklung, und auf "Spiral Dynamics integral" von Graves, Beck, Cowan und Wilber. Nach Wilbers Bewußtseinsmodell entfaltet sich das menschliche Potential durch dessen Vermögen zur Selbsttranszendenz im Prozeß von Differenzierung und Integration. Die Tiefenstruktur, das inhärente Muster der höheren Ebenen, wirkt dabei wie ein "Attraktor", eine intrinsische Zugkraft, die zur Verwirklichung des vollen Potentials, der endgültigen Form, drängt. Ziel der menschlichen Entwicklung ist das nicht-duale Bewußtsein, eine Wahrnehmung ohne entfremdende Projektionen, mit einer moralischen Spannweite, die alles Sein einschließt, und einer Identität, die alles, was existiert, umfaßt. (Vergl. Kapitel 3) Voraussetzung für (vertikale) Entwicklung ist ein ausreichendes Maß an horizontaler Entfaltung. Das heißt: Das Potential der bestehenden Bewußtseinsstufe muß in ausreichendem Maße in die vier Dimensionen der Wirklichkeit (Ich, Wir, Es sing. und plural) übersetzt worden sein, bevor Evolution möglich ist. D.h.: Ein Mensch muß die grundlegenden Kompetenzen dieser Stufe erlernt haben und "ganz in den Genuß" einer Stufe gekommen sein, bevor er sich für die höhere Ebene öffnen kann. (GH: 48)

Eine weitere theoretische Basis des Konzeptes "VisionsCoaching" ist "**Spiral Dynamics integral**", eine Weiterentwicklung von "Spiral Dynamics", einem Veränderungsinstrument für Personen, Gruppen und Organisationen von Graves, Beck, Cowan (1996).<sup>136</sup> (Vergl. Abschnitt 6.2.2 auf Seite 65) "Spiral Dynamics" weist in seinem Kern ein hohes Maß an Übereinstimmung mit dem Wilberschen Bewußtseinsmodell auf. Es stellt die Evolution des individuellen und kulturellen Bewußtseins anhand von acht dynamischen, holarchisch sich entfaltenden Wellen/Ebenen zunehmender Komplexität dar. Auf jede Welle besitzt der Mensch

"eine Psychologie, die für diesen Zustand spezifisch ist. Seine Gefühle, Motivationen, ethischen Vorstellungen ... seine Konzeptionen von Vorlieben für Management, Erziehung, Wirtschaft sowie politische Theorie und Praxis sind alle diesem Zustand angemessen". (Graves 1981 z. n. GH: 18)

Unterschieden werden Ebenen des "ersten Ranges", die das Überleben des Menschen - teilweise auf einem sehr hohen Niveau - sichern (im Wilberschen Modell: physisch-sensorische Ebene bis frühe Visionslogik), und die Ebenen des "zweiten Ranges" auch "Sekundärschicht-Bewußtsein" genannt. Das Sekundärschicht-Bewußtsein ermöglicht integrales Denken, ein Denken, das nicht mehr in der Weltsicht *einer* der Bewußtseinsstufen gefangen ist, sondern die Perspektive aller Ebenen einnehmen, sie zu einem Gesamtbild vereinen und integral aufeinander beziehen kann.

---

<sup>136</sup> "Spiral Dynamics - mastering values, leadership and change" basiert auf einem Modell von Clare Graves und wurde von Don Beck und Christopher Cowan weiterentwickelt. Beck und Cowan bezeichnen die Wellen/Ebenen des Graveschen Modells als "vMemes" ("Value Memes"). Ein "Value Memes" ist "ein Wertesystem, welches einen Kern bildet, eine Weltanschauung, ein Organisationsprinzip, welches Denkstrukturen, Systeme der Entscheidungsfindung und verschiedenen Ausdrucksformen der Kultur durchdringt". (persönliche Mitteilung von Beck an Wilber z. n. GH: 167) Das Konzept "Spiral Dynamics integral" wurde bisher nicht veröffentlicht, es wird ausschließlich in zertifizierten Seminaren von Don Beck weitergegeben.

Evolutionärer Wandel bei Individuum, Gruppen und Organisationen wird nach diesem Modell vor allem durch Veränderungen der Lebensumstände und durch Existenzkrisen ausgelöst. Entwicklung vollzieht sich in einem Prozeß der Neuausrichtung auf die Zukunft und durchläuft dabei verschiedenen Phasen. (Beck, Cowan 1996: 85-103) "Vertikale Entwicklung" ist außerdem an Bedingungen geknüpft: Ein Mensch muß - ähnlich wie im Wilberschen Modell - die Anforderungen der bestehenden Entwicklungsstufe bewältigt haben, bevor er zur nächst höheren transzendieren kann. Weitere Voraussetzungen sind die **Unzufriedenheit** mit der bestehenden Situation, die **Einsicht** in die Notwendigkeit für Veränderung und die **Offenheit** für etwas Neues. (ebenda: 74-103) Das Modell wurde von Beck unter Einbeziehung des Wilberschen "AQAL"-Schemas" (all quadrants, all levels, all lines) zu "Spiral Dynamics integral" weiterentwickelt, es bezieht neben den Entwicklungsebenen zusätzlich die Entwicklungslinien und die vier Quadranten in den Entwicklungsprozeß ein. Don Beck hat außerdem ein Testverfahren ("SDintegral-Tests") entwickelt, mit dem u.a. die vorherrschenden Entwicklungsebenen eines Menschen ("vMEME-Profil") und damit sein Welt- und Menschenbild, seine persönlichen Werthaltungen und Entscheidungsmuster identifiziert werden können.

Die **Rolle des Coachs** ist die eines Begleiters, der durch Gesprächstechniken wie "Spiegeln", Feedback und spezielle Fragemethoden den Klienten in seinem Erkenntnisprozeß unterstützt und ihn auf Wunsch auch berät. Als "integral informierter" Berater muß er die ganze integrale Landkarte (alle Ebenen, die Linien, die Quadranten, die Typen und Zustände) im Blick haben und in der Lage sein, die einzelnen Aspekte den Bedürfnissen des Klienten entsprechend in den Coaching-Prozeß einzubeziehen. Eigene Erfahrung mit integraler Praxis und persönlicher Transformation sind die Voraussetzung, um andere auf diesem Weg begleiten zu können. Ein Zugang zum Sekundärschicht-Bewußtsein ist nötig, um die Entwicklungspotentiale eines Klienten erkennen und fördern zu können. (s.u.) Da Prozesse psychischer Entwicklung mit Krisen verbunden sind und Pathologien zutage fördern können, gehört es ebenfalls zu den Kompetenzen eines integralen Beraters, die Grenze zwischen Coaching und Therapie klar zu erkennen, um einen Klienten ggf. an einen Therapeuten weiter zu verweisen. (Pochadt u.a. 2004 : 21f)

Die **Techniken und Werkzeuge** des "VisionsCoachings" sind der Methode entsprechend vielfältig. Sie beziehen kognitive und emotionale Erkenntnisweisen, konative Elemente (Entscheidungen treffen, Entschlossenheit), intuitives Wissen und - je nach Klient - auch meditative Erkenntnisweisen in den Coaching-Prozeß ein. Die Schulung der Intuition und die Fähigkeit, Kontakt zu den inneren Bildern und zur "inneren Stimme" zu bekommen, haben in diesem Konzept einen vorrangigen Stellenwert.<sup>137</sup> Das **Interventions-Instrumentarium** umfaßt Frage- und Dialogmethoden, Entspannungsmethoden, Übungen zur Schulung der Intuition (Psychosynthese-

---

<sup>137</sup> Das Thema "innere Stimme" hat eine lange Geschichte, die schon mit Sokrates' "Daimonion" beginnt. (Hirschberger 1980: 60) In neuerer Zeit tritt das Thema vor allem als Entfremdungsdiskussion und als Frage nach den "wahren Bedürfnissen in Erscheinung. Ausgehend von Marx' Frühschriften wurde das Thema von existentialistischen Philosophen, aber auch von Sozialpsychologen wie Fromm aufgegriffen. Fromm geht es um die Formung der Persönlichkeit durch gesellschaftliche Einflüsse ("Gesellschaftscharakter"), Entfremdung ist für ihn *die* zentrale Auswirkung der kapitalistischen Gesellschaft auf die Persönlichkeit. Das "humanistische Gewissen" dagegen ist "die Stimme unseres wahren Selbst, die uns auf uns selbst zurückruft, produktiv zu leben, uns ganz und harmonisch zu entwickeln - das *heißt* zu dem zu werden, was wir unserer Möglichkeit nach sind." (Fromm 1990: 123)

Übungen), strukturierenden Übungen (Imagination, Traum- und Phantasie-Reisen), unstrukturierte Meditationsmethoden, Kreativitätsmethoden etc.<sup>138</sup> Der Prozeßverlauf stellt kein starres Schema dar, sondern wird flexibel auf den Klienten, seine Wünsche, Ziele und Bedürfnisse abgestimmt.

### 7.2.2 Der Prozeßverlauf

Der Visionsprozeß gliedert sich in die Phase der Visionsentfaltung und der Visionsumsetzung. (Wobei die Umsetzung sich über Jahre hinziehen kann.) Die Entwicklung einer Vision, eines emotional stark aufgeladenen Bildes von einer wünschenswerten Zukunft, übt eine starke motivierende Kraft aus. Es bringt einen Menschen in Kontakt mit dem, was für ihn wesentlich ist und mobilisiert sein inneres Potential. (ebenda: 13f) Die **Leitfrage** für den Visionsprozeß ist daher: **Was ist für mich wesentlich?** Der Prozeß schließt die Lösung eines anstehenden Problems ein, fragt aber darüber hinaus nach einem übergeordneten Ziel, einer "Lebensaufgabe", die dem Leben Orientierung, Sinn und Bedeutsamkeit verleihen kann. (ebenda: 49-55) Der **Standortbestimmung** (Was sind meine Probleme? Wo stehe ich?) folgt die **Zielklärung** (Was ist mein "Herzenswunsch"? Wo will ich hin?) Probleme, Unzufriedenheiten, aber auch Wünsche dienen dabei als Wegweiser in die Zukunft.

Zu jeder Phase gibt es Module oder Arbeitsschritte, die ein spezielles Thema behandeln. Sie folgen jeweils dem gleichen Schema: Rezeptive Elemente wie das Wahrnehmen von Gefühlen, Bildern und intuitiven Impulsen und rational-analytische Techniken wie Analysieren und Priorisieren wechseln sich ab. Alle Übungen werden in einem Zustand gelöster Entspannung (im EEG durch "Alpha-Wellen" von 7-15 Hertz meßbar) ausgeführt, in dem sich die Schranken zum Unbewußten lockern können, und eine Harmonisierung der beiden Hirnhälften, eine Verbindung von analytisch-logischem und synthetisch- bildhaftem Denken, möglich wird. (ebenda: 18) Die **Visualisierung** der Ergebnisse erfolgt anhand eines Mindmaps, einer "Gedankenlandkarte", bei der die Ideen und Assoziationen um einen zentralen Begriff herum gruppiert werden. Es folgt die Darstellung der einzelnen Module.



**Lebenszufriedenheit/Lebensunzufriedenheit (1):** Der Klient wird angeleitet, in einem entspannten Zustand seinen Gefühlen von Lebenszufriedenheit und Lebensunzufriedenheit in einzelnen Lebensbereichen (Beruf, Partnerschaft, materielle Absicherung, persönliche Entwicklung, etc.) nachzuspüren. Eine "Übung zur Lebenszufriedenheit" bezieht die vier Dimensionen der Wirklichkeit des Wilberschen integralen Ansatzes ein (Abbildung 21): Der Klient wird aufgefordert, das Ausmaß seiner Zufriedenheit in den wesentlichen Bereichen seine Existenz: Lebenssinn, körperliches Wohlbefinden, intersubjektive Beziehungen und Beruf anhand von Fragen einzuschätzen. - Nach dem assoziativen Zusammentragen von Unzufriedenheiten und deren Ursachen mit Hilfe eines Mindmaps folgt eine Ursachenanalyse: In einem Prozeß des mehrfachen Hinterfragens wird zwischen vordergründigen und tieferen Ursachen der Unzufriedenheit unterschieden, bis die "Kernbotschaft der Unzufriedenheit" am Schluß deutlich wird. Es folgt eine Reflexion des Ergebnisses. Welche Bedeutung hat diese Botschaft für mich? Was hat sie

<sup>138</sup> Das Modell Psychosynthese (R. Assagioli 1993) arbeitet mit Visualisierungstechniken und der Methode der "Desidentifikation". Sie setzt vor allem auf der Ebene des transpersonalen Selbst an. (P. Ferucci 1992)

mit mir zu tun? ... (ebenda: 26-34) Eine weitere diagnostische Übung ermöglicht die Identifizierung bisher vernachlässigt bzw. überbetonter Lebensbereiche und leitet dazu an, sie in eine Balance zu bringen. (Abbildung 22)



**Probleme als Wegweiser (2):** Die Bewußtmachung von Problemen kann in einer entspannten Weise beispielsweise mit Hilfe einer Phantasiereise erfolgen, die in die "Landschaft der persönlichen Probleme" führt. Entsprechend dem ersten Modul wird den Ursachen der Probleme nachgegangen, bis die Kernursache deutlich wird, die allen Problemen zugrunde liegt. Die Kernursache hat die Funktion eines Wegweisers auf dem Weg zur Veränderung. Es folgt die Reflexion des Kernproblems. (ebenda: 35-40)



**Wünsche von innen (3):** Probleme können als Herausforderung und als Chance für Wandel gesehen werden. In diesem Sinne erfolgt eine Neuformulierung der Kernprobleme als Wunsch. Das Kernproblem "mangelndes Selbstbewußtsein" könnte lauten: "Ich bin selbstbewußt!" Weitere Wünsche werden formuliert, visualisiert und in eine Rangfolge gebracht. Bei der Auswahl der wesentlichsten Wünsche, wird den Wünschen "des Herzens" nachgespürt: Dies sind Wünsche, die so tief in einer Person verankert sind, daß sie "als Sehnsucht des Herzzentrums" körperlich spürbar werden. (ebenda: 47) Die Auswahl des intensivsten Wunsches wird wieder durch Fragen auf seine Realitätsfähigkeit geprüft: Möchte ich wirklich, da dieser Wunsch in Erfüllung geht? Wenn ich mir die Erfüllung des Wunsches als Bild vorstelle, geht davon eine Anziehungskraft aus? ... (ebenda: 41-48)



**Lebensausrichtung (4):** Dieses Modul beschäftigt sich mit der Ausrichtung des Lebens auf eine "Lebensaufgabe". Damit ist eine Aufgabe gemeint, die dem persönlichen Leben Sinn verleihen. ("Stellen Sie sich vor, es gäbe eine Aufgabe, die Ihnen ein Gefühl von Lebenssinn vermitteln könnte - welche Aufgabe könnte dies sein?" [ebenda: 49]) Die Suche nach der "Lebensaufgabe" kann u.a. durch eine angeleitete Imaginationsübung, durch Meditation, Traumanalyse oder Fragen ("Bei welchen Tätigkeiten fühle ich mich so gut, daß ich das Gefühl für die Zeit verliere?") unterstützt werden. Auch der Alltag des Klienten wird einbezogen: Gespräche mit Freunden, Chancen, die sich plötzlich bieten und Wege, die sich eröffnen, können Hinweise für die gesuchte Aufgabe sein. (ebenda: 49-56)

<u>Übung zur Lebenszufriedenheit:</u>	
<b>Wo stehe ich ?</b>	
Beantworten sie die Fragen in den vier Bereichen anhand der drei folgenden Symbole : ☺ sehr, ☹ es geht, ☹ gar nicht.	
<b>Ich</b> (subjektiv)	<b>Es singular</b> (objektiv)
Erlebe ich mein Leben als sinnvoll?	Wie zufrieden bin ich mit meiner körperlichen Verfassung?
<b>Wir</b> (kulturell)	<b>Es plural</b> (sozial)
Wie zufrieden bin ich mit dem Zusammensein in der Familie oder mit Freunden?	Wie zufrieden bin ich mit meiner gegenwärtigen Tätigkeit?

Abbildung 21: Übung zur Lebenszufriedenheit (Pochadt 2004)

Die Erstellung eines persönlichen "vMEME-Profiles", die Identifizierung der beim Klienten wirksamen Entwicklungsebenen, anhand des "SDintegral-Tests" ist eine Möglichkeit, den Klienten mit seinem Entwicklungspotential vertraut zu machen. Das "vMEME-Profil" ermöglicht außerdem die Bewußtmachung der vorherrschenden Sichtweisen, Welt- und Menschenbilder und stellt sie in den Kontext weiterer, umfassenderer Alternativen. (Entwicklung bedeutet neue, weitere Perspektiven, eine qualitativ neue Art, mit Menschen und Situationen umzugehen.)

Das Instrumentarium des "SDintegral-Tests" läßt auch den bei einem Menschen vorherrschenden Grundtypus für Problemlösungen erkennbar werden: Unterschieden wird zwischen einer eher "männlichen", Ich-orientierten, autonomen und analytischen Vorgehensweise und einer eher "weiblichen", beziehungsorientierten Vorgehensweise. Beide Typen sind komplementäre Potentiale, die in jedem Menschen angelegt sind, und zur Entfaltung gebracht werden können. (Vergl. Wilbers Bewußtseinstypen: männlich weiblich in Abschnitt 6.2.3 auf Seite 67) Die "SDintegral-Tests" beziehen ebenfalls die Entwicklungslinien (z.B. emotionale, kognitive, moralische Entwicklung) ein; auch hier können die herrschenden Denk- und Wertemuster sichtbar gemacht und damit Erkenntnisprozesse beim Klienten ausgelöst werden. (Wo bestehen bei mir Einseitigkeiten? Wo ist Balance nötig?)

<u>Übung zur horizontalen Balance:</u> <b>1. Aus welchen Bereichen erhalte ich meine Lebensenergie? (+)</b> <b>2. In welche Bereiche fließt meine Lebensenergie? (-)</b> <b>3. Welche Ungleichgewichtszustände gibt es?</b> (Pro Quadrant sind maximal 10 Pluszeichen oder 10 Minuszeichen (-) zu vergeben)	
<b>Ich</b> (subjektiv)	<b>Es singular</b> (objektiv)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbst</li> <li>• Sinnfragen</li> <li>• Sein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Körper,</li> <li>• Gesundheit,</li> <li>• Fitneß</li> </ul>
<b>Wir</b> (kulturell)	<b>Es plural</b> (sozial)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Familie</li> <li>• Freundschaften</li> <li>• Beziehungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeit</li> <li>• Beruf</li> </ul>

Abbildung 22: Übung zur horizontalen Balance (persönliche Mitteilung v. Pochadt)



**Die Vision (5):** Nachdem der Klienten seinem "tiefsten" Wunsch nachgegangen ist und sich Klarheit über eine Aufgabe verschafft hat, die seinem Leben Sinn und Bedeutsamkeit verleiht, erfolgt der Entwurf einer Vision, eines "kraftvollen" Bildes von der Zukunft. Die sinnliche Darstellung des inneren Bildes in Form eines gemalten Bildes, durch Symbole und durch seine Umsetzung in einen Text, der die Vision als gegenwärtiges Ereignis darstellt, wird der emotionale Gehalt des Bildes erhöht. (ebenda: 63) Am Ende des Prozesse wird die Vision in einem einzigen Satz auf den Punkt gebracht und der Klient aufgefordert, eine Entscheidung zur Umsetzung der Vision zu treffen. Die Spannung zwischen Zukunftsbild und Ist-Zustand übt eine Sogwirkung aus, sie kann damit eine Kraft in Bewegung setzen, die zur Verwirklichung der gewünschten Zukunft drängt. (ebenda: 57-66)



**Der persönlichen Vision folgen (6):** Die Vision beginnt im Inneren eines Menschen und entfaltet sich im Außen. Sie ist in die vier Dimensionen der Wirklichkeit umzusetzen, sie Bedarf damit einer integralen Praxis. (Abbildung 23) "In der Balance zwischen diesen vier Bereichen, dem Innen und Außen, Individuum und Gemeinschaft entfaltet sich die Vision." (ebenda: 68) Sie vollzieht sich auf der persönlichen Ebene beispielsweise in der Entwicklung neuer Ziele und einer umfassenderen Identität (OL). Diese veränderte Innerlichkeit verlangt ein entsprechendes persönlichen Handeln, in der Entwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen etc. (OR) Im intersubjektiven Bereich (Familie, Freundeskreis, Gesellschaft) kann sich die Vision beispielsweise in einer veränderten Werthaltung den Menschen gegenüber zei-

gen (UL) und im Bereich der sozialen Wirklichkeit in Form eines gesellschaftspolitischen Engagements, eines Berufswechsels, eines veränderten Umgangs mit der Natur etc.



Abbildung 23: " Bereiche der Visionsentfaltung" (Pochadt u.a. 2004: 71)

Die Bereitschaft des Klienten, sich in seinem Denken, Fühlen und Handeln von dem leiten zu lassen, was für ihn wesentlich und stimmig ist, seine Ziele und Bedürfnisse dabei nicht als endgültig anzusehen, sondern sie immer wieder neu zu hinterfragen, das alles sind Voraussetzungen, die ihn für die Potentiale tiefere/höhere Bewußtseinsebenen öffnen können.<sup>139</sup> Zur gezielten Umsetzung der Vision wird ein **strategischer Maßnahmenplan** ausgearbeitet. Konkrete Teilziele werden formuliert, ein Zeitplan zur Umsetzung festgelegt und Kriterien für die Überprüfbarkeit der Umsetzungsergebnisse entwickelt. (ebenda: 73-77) Hier endet das individuelle Coaching; es wird im Form eines Gruppen-Coaching weitergeführt.

<sup>139</sup> Ein Mensch, dessen Bewußtseinsschwerpunkt beispielsweise bisher auf der konventionellen Ebene (Bedürfnis nach Zugehörigkeit, konventionelle Moral) lag, kann plötzlich Interesse für den Wert seiner individuellen Person entwickeln und sich aus gesellschaftlichen Konventionen befreien. Er entwickelt ein Bedürfnis nach Selbstachtung und lernt "Ich" zu sagen. Sein Verantwortungsbewußtsein, das sich bisher auf seine Familie und seine nähere Umgebung erstreckte, weitet sich aus auf einen größeren Kreis von Menschen aus. (Vergl.: "Die unwürdige Greisin" in B. Brechts "Kalendergeschichten", Reinbek b. Hamburg 1965.



**Weiterarbeit im "Erfolgsteam"**<sup>140</sup>: Die Umsetzung der Vision ist zahlreichen **Widerständen** und **Blockaden** ausgesetzt, sie geht mit Zweifeln, Ängsten, Krisen und dem Wunsch einher, an alten Gewohnheiten festzuhalten. Hier kommt einer Gruppe, deren Mitglieder ähnliche Ziele verfolgen, eine wichtige Unterstützungsfunktion zu. Sie kann zur Einhaltung der persönlichen Ziele ermutigen und - als Form sozialer Kontrolle - die Umsetzung der Ziele im Auge behalten. Die Weiterarbeit erfolgt deshalb in einem Team; es besteht aus 4-8 Personen und trifft sich in einem zweiwöchigen Turnus über einen Zeitraum von mindestens einem halben bis einem Jahr. Der Austausch über eine persönliche Vision ist eine sehr intime Angelegenheit. Sie verlangt ein besonderes Gruppenklima, indem sich die Mitglieder angstfrei äußern und sich in persönlicher Wahrhaftigkeit begegnen können. Offenheit entsteht nur in einer Atmosphäre des Vertrauens und der gegenseitigen Akzeptanz. Eine Methode, die diesen sozialen Lernprozeß initiieren und fördern kann, ist die **"Dialog-Methode"**, die beispielsweise vom Institut für ErfolgsCoaching (Hermann Koch) eingesetzt wird. Sie bezieht unterschiedliche Sinne in den Lernprozeß ein, um "Kopflastigkeit" zu vermeiden. Sie fördert die Sensibilität für einander, unterstützt das Zuhören und das gegenseitige Verstehen, indem die Teilnehmenden beispielsweise im Gesprächsprozeß zur Beobachtung ihres eigenen Denkens und Fühlens und Wahrnehmens angeregt werden.<sup>141</sup>

Als weitere grundsätzliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung der Vision nennen Pochadt u.a. eine positive Gefühlshaltung: **Leichtigkeit**, **Gelassenheit** und Humor fördern den Umgang mit einander und erleichtern die Bewältigung von Krisen. Die Begeisterung und das Engagement, das die Bewußtmachung der Vision auslöst, kann immer wieder zu einem Zustand des "Fließens" führen. Der **"Flow"** ist ein Zustand der Selbstvergessenheit und der Freude; im "Flow" geht ein Mensch ganz in einer Tätigkeit auf, weil die Anforderung einer Aufgabe und die eigenen Fähigkeiten sich vollkommen entsprechen. Er verbringt Höchstleistungen, ohne sich anzustrengen (ebenda: 92; vergl. Goleman 1997:119ff)

### 7.3 Reflexion und Vergleich der beiden Ansätze

Das Konzept VisionsCoaching integral ermutigt Menschen, Lebenskrisen und aktuelle Probleme zum Anlaß zu nehmen, um ihr Potential zu entfalten und sich darüber hinaus in einem längerfristigen Prozeß auf das auszurichten, was für sie wesentlich. Das Konzept setzt auf die integrale Entwicklung des menschlichen Potentials und damit auf die Mündigkeit und Solidarisierungsfähigkeit (die Fähigkeit zur Win-win-Perspektive) des einzelnen Menschen. Es bezieht die fünf Hauptaspekte des Wilberschen integralen Ansatzes (Ebenen, Linien, Quadranten, Typen und Zustände) in den Coaching-Prozeß ein und operiert dabei in hohem Maß auf der visionslogischen Bewußtseinsebene, der Ebene psychosomatischer Ganzheit oder des zentaurischen Selbst.(AP: 108-216) Indem der Klient mit dieser Ebene konfrontiert wird, wird es für ihn möglich, Erfahrungen auf dieser Ebene zu machen und Offenheit für deren Potentiale zu entwickeln. Die Charakteristika dieser Ebene sind:

<sup>140</sup> Zum Konzept "Erfolgsteam" siehe Bergmann, U. 2000<sup>3</sup>.

<sup>141</sup> Die Dialog-Methode von Hermann Koch knüpft u.a. an P. Senge (1996) und Paulo Freire (1991) an. Kontakt: Institut für ErfolgsCoaching, [www.erfolgscoaching.de](http://www.erfolgscoaching.de)

- die Gegenwart, das "Hier und Jetzt", als vorherrschender Zeitmodus
- das Selbst als Betrachter des mentalen Stroms und der körperlichen Impulse und Gefühle
- die Integration von Geist und Körper ( "psycho-physiologische Fluß"), die imaginative Vorstellungen und visionäre Bilder ermöglicht
- das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung und einem "authentischen Sinn"
- ein Kognitionsvermögen (integrale Denken), das Win-win-win-Konstellationen ermöglicht.

Alle diese Elemente finden sich in dem Konzept "VisionsCoaching integral" wieder: Der Klient wird durch unterschiedliche Übungen und Techniken (wie Traum- und Phantasie Reisen im Alpha-Zustand) immer wieder auf die Gegenwart verwiesen, auf das, was er hier und jetzt fühlt und erkennt. Damit kann er sich den inneren Bildern, Phantasien und intuitiven Wahrnehmungen öffnen. Eine zentrale Rolle spielt die Wahrnehmung von Gefühlen: Das Fühlen - wie alle sinnliche Wahrnehmung - findet nur im Jetzt statt, denn weder Vergangenheit noch Zukunft kann man fühlen, hören oder schmecken. Auch die Suche nach Lebenssinn (Modul 4) ist Teil des Konzeptes. Außerdem bietet es zahlreiche Formen von Unterstützung für die Entwicklung des persönlichen Potentials: die Identifizierung von Entwicklungshindernissen (Modul 1 und 2), Übungen zur horizontalen Balance, das Erstellen eines vMeme-Profil u.a.m.

Erfahrungen mit höheren Entwicklungsebenen sind allerdings keine Gewähr für evolutionäre Veränderung: Menschen übersetzen die Wirklichkeit der höheren Ebene immer durch die Brille ihres gegenwärtigen Bewußtseinsmodus. Erst Transzendenz auf der Basis von Differenzierung und Integration ermöglicht qualitativen Wandel und damit das emergente Hervortreten der neuen Ebene. Da Transzendenz oft mit schmerzhaften Erfahrungen, dem Loslassen alter Sicherheiten, der Konfrontation mit Ängsten, einher geht, ist evolutionäre Wandel letztlich nicht planbar oder technologisierbar. - Das Konzept bietet hier soziale Unterstützung: Beratung, Ermutigung und Erfahrungsaustausch in einer Gruppe von Menschen, die ähnliche Ziele haben und bereit sind, gemeinsam zu lernen.

Romhardts Konzept "Wissensgemeinschaften, Orte lebendigen Wissensmanagements" bezieht von Wilber fünf Hauptaspekten nur das Quadranten-Schema ein. Es verzichtet auf die Einführung von Entwicklungsebenen, -linien und Bewußtseinstypen, obwohl die Linien beispielsweise als interpersoneller Fähigkeiten im Konzept indirekt präsent sind. Auch die Zustände des Bewußtseins werden indirekt thematisiert, wenn Meditation oder Achtsamkeitsübungen als "Interventionsmaßnahme" aufgeführt werden. Romhardt nutzt das Vier-Quadranten-Schema zur Systematisierung von Wissen (inneres, objektiviertes, intersubjektives und interobjektiviertes Wissen) und als Analyse-Instrument für die Problemdiagnose und die Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs in Wissensgemeinschaften.

Er diagnostiziert eine deutliche Schiefelage bei der "Produktion" von Wissen und Lösung von Problemen in Wissensgemeinschaften. Die Bereiche des "Innen" (der Wahrnehmung von Gefühlen, der Entwicklung persönlicher und gemeinsamer Werte, der Konfliktlösung etc.) werden zugunsten des "Außen" (der Entwicklung von Strukturen und Abläufen, des technischen Know-how etc.) vernachlässigt. Romhardts Intention, ein Konzept zu entwickeln, "mit dem Probleme und Chancen von Wissensgemeinschaften besser erkannt und bewältigt werden können", erscheint

gelingen, denn seine Arbeit zeigt, wie gut sich Wilber Vier-Quadranten-Schema als Analyse-Instrument eignet und wie groß dessen "Strukturierungs- und Veranschaulichungskraft" ist.

Seine Vorstellungen bleiben aber ungenau, wenn es um das Thema Entwicklung geht. Die Frage, *wie* Wissensgemeinschaften zu evolutionären Keimzellen der Gesamtentwicklung einer sozialen Organisation werden können, bleibt meines Erachtens unbeantwortet. Wie muß beispielsweise der Wissenstransfer von der Wissensgemeinschaften auf die Organisation aussehen, damit diese ihre Katalysatorenfunktion entfalten können? - Seine Vorstellungen bleiben auch wage, wenn es um die *Entwicklungsrichtung* geht. ("Meiner Meinung nach können Organisationen [durch die Integration der vier Wissenssphären] ... zu kreativeren, offeneren, menschlicheren und sinnstiftenderen Orten werden." Romhardt: 110) Auch wenn evolutionärer Wandel mit Emergenzen einher geht und somit auf Phänomenen beruht, die unvorhersehbar und nicht aus Vorhandenem ableitbar sind, lassen sich doch an der Gesamtentwicklung einer sozialen Einheit oder eines Individuums Gesetzmäßigkeiten aufzeigen. Hier ist auf die Forschungen von Graves, Beck und Cowan hinzuweisen, die Aussagen über die Systemdynamik und die Gesetzmäßigkeiten in der Entwicklung von Organisationen machen. Diese Modell stützt sich (wie Wilbers Ansatz) auf konkrete Entwicklungsebenen, die Romhardt aus seinem Konzept ausklammert. (Vergl. Abschnitt 6.2.2 auf Seite 65)

"VisionsCoaching integral - Zukunftsgestaltung von innen" setzt an dem von Romhardt diagnostizierten Defizit an "innerer" Entwicklung (dem Mangel an Introspektionsfähigkeit, an Gefühlswahrnehmung etc.) an. Qualitativer Wandel beginnt im "Innen" eines Individuums und ist von dort aus durch eine integrale Praxis auf die sozialen Beziehungen und die gesellschaftlichen Strukturen und Institutionen einer Gesellschaft zu übertragen. - In einer Zeit des Umbruchs von der Industrie- zur Informationsgesellschaft, in der viele Arbeitsplätze wegfallen, und nach offizieller politischer Verlautbarung nahezu "jede Form von Arbeit zumutbar ist", bietet "VisionsCoaching integral" die Chance, zum Subjekt seiner Entwicklung zu werden und dem politischen Trend die eigenen Zukunftsentwürfe entgegenzusetzen. - Tragendes Element in diesem Konzept ist - ähnlich wie bei Romhardt - eine Lerngemeinschaft mit einer Gruppenkultur, die einen offenen und unterstützenden Austausch ermöglicht, und damit einen geschützten Raum für persönliche Entwicklung schafft.

Wenn Romhardt am Ende seiner Arbeit dazu rät, bei sich selbst mit der Veränderung zu beginnen, dann wird folgendes deutlich: Qualitativer Wandel in der Arbeitswelt kann nicht verordnet werden, er braucht die Bereitschaft und das Durchhaltevermögen jedes Einzelnen. Die Unterstützung durch einer Gruppe - beispielsweise nach der Konzeption des "Erfolgsteams" - ist für das Durchführen und Durchstehen eines Entwicklungsprozesses wahrscheinlich unabdingbar.

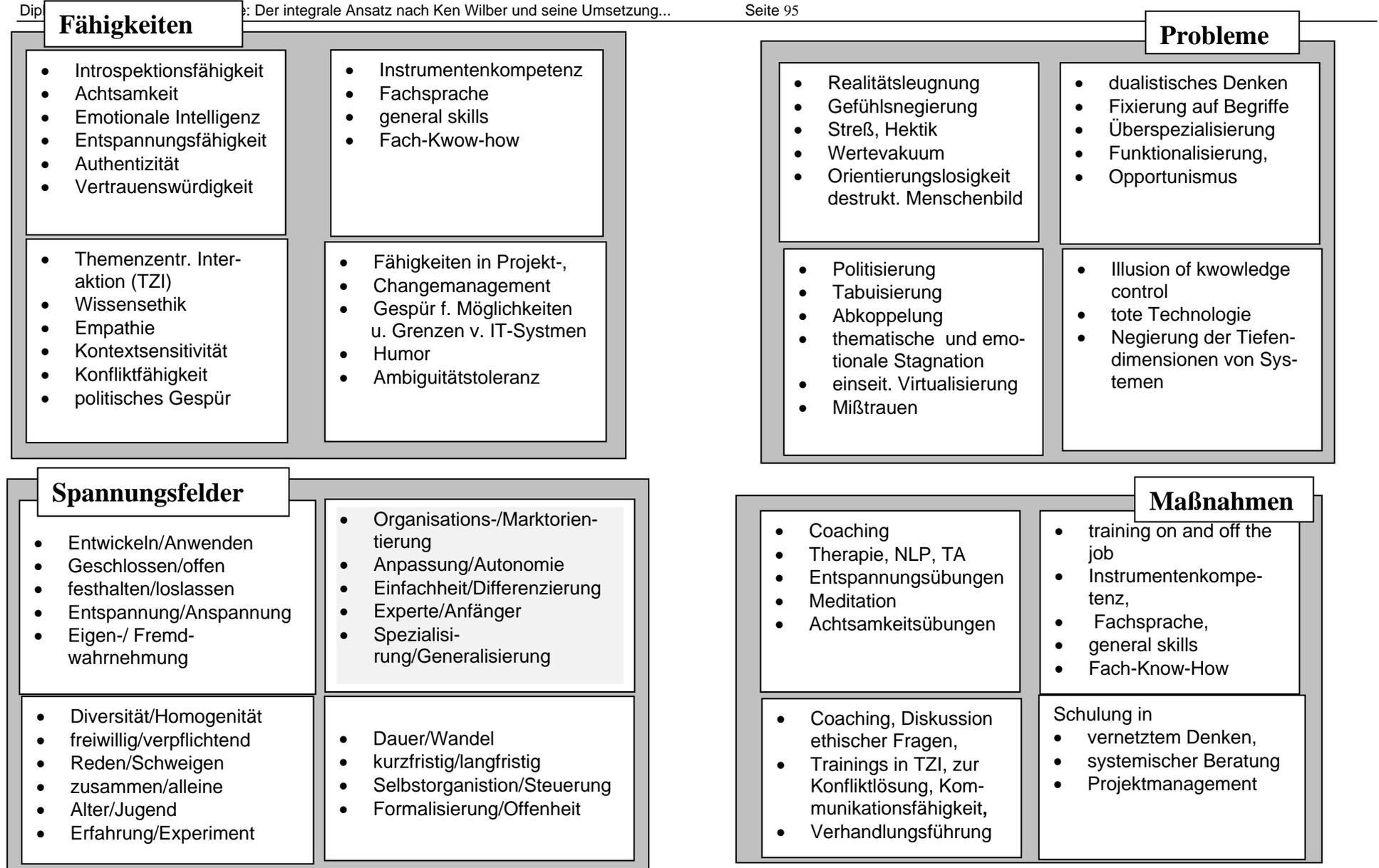


Abbildung 24: Zentrale Themen in Wissensgemeinschaften n. Romhardt (2002: 104f)

## 8 Umfrage

### 8.1 Planung der Umfrage und Definition des Untersuchungsziels

Die Konzeption der Umfrage bezieht die in Kapitel 6 gewonnenen Erkenntnisse über die "Aspekte einer integralen Organisations- und Personalentwicklung nach Wilber" als Hintergrundwissen ein, versucht aber gleichzeitig, die Umsetzungsdiskussion im "Arbeitskreis-Ken-Wilber" zu berücksichtigen. - Zur Planung der Umfrage führte die Verfasserin zahlreiche Gespräche mit Mitgliedern der ((relativ neu gegründeten) Fachgruppe "Integrales Business" und mit Teilnehmern anderer Fachgruppen des Arbeitskreises. Darin ging es hauptsächlich um Probleme und Chancen bei der Umsetzung des Wilberschen integralen Ansatzes in einzelnen Praxisbereichen. Die Ergebnisse lassen sich in sechs Punkten zusammenfassen:

1. Die Umsetzung des Ansatzes **steckt** noch ganz **in den Anfängen**. Ein offizielles Handbuch des "Integralen Institutes" zur "Integralen Organisationsentwicklung", das Orientierung geben könnte, existiert noch nicht.
2. Es gibt noch viele **Unsicherheiten** und **Unklarheiten** bei der Umsetzung des Konzeptes - beispielsweise bei der Übertragung der fünf Hauptaspekte. Folgende Fragen wurden u.a. diskutiert: Lassen sich die Methoden und Beratungsansätze den vier Dimensionen der Wirklichkeit wirklich eindeutig zuordnen? Was ist eigentlich ein integrales Unternehmen? Verlangt ein integrales Beratungskonzept nicht eine derartig große Fülle an Daten, daß der Beratungsaufwand (Kosten und Zeit) einem potentiellen Auftraggeber schwer zu vermitteln sein dürfte?
3. Eine grundsätzliche **Meinungsverschiedenheit** bestand unter den Mitgliedern des Arbeitskreises in der Frage, ob die fünf Hauptaspekte, die den Wilberschen Ansatz konstituieren, nur *zusammen* oder wahlweise auch *einzel*n Verwendung finden dürfen? Ist ein Ansatz der, beispielsweise nur die vier Quadranten einbezieht, noch als "integral nach Wilber" zu bezeichnen?
4. Der Ansatz stellt hohe **Anforderungen an die Beratenden**, sie sollten nicht nur mit der Theorie vertraut sein, sondern auch mit einer persönlichen integralen Praxis.
5. Trotz dieser vielen offenen Fragen gibt es einige - möglicherweise wenige - "Pioniere", die sich an die Umsetzung gewagt haben, die Konzepte entwickelt und erprobt haben. Die **Zahl** von Umsetzungskonzepten wurde als **nicht sehr hoch** eingeschätzt.
6. Eine Umfrage zur Wirksamkeit der integralen Ansatzes nach Wilber, die in dem sehr begrenzten Rahmen einer Diplomarbeit durchgeführt wird, kann nur erste, sehr **grobe Ergebnisse** liefern. Ein Zusammentragen und Veröffentlichen von Umsetzungsbeispielen kann aber eine Vorbildfunktion haben und andere Praktiker ermutigen, ebenfalls Konzepte zu entwickeln.

Auf der Basis dieser Gesprächsergebnisse wurden folgende zwei Ziele für die Umfrage formuliert:

- Sie soll einen möglichst umfassenden Überblick über die bestehende Umsetzungskonzepte im deutschsprachigen Raum ermöglichen
- und eine erste grobe Einschätzung der Wirksamkeit der fünf Hauptaspekte (Quadranten, Ebenen, Linien, Typen, Zustände) vornehmen.

Diese analytische Betrachtungsweise der Hauptaspekte klammert die Synergiewirkungen aus. Der Verfasserin scheint diese Vorgehensweise - als ein erster Schritt, dem weitere Untersuchungsschritte folgen müssen - angemessen zu sein, geht es doch u.a. darum, anhand vorhandener Praxiskonzepte zu demonstrieren, wie die einzelnen Hauptaspekte in einem konkreten Beratungskontext umgesetzt werden können. (Punkt2)

Obwohl der integrale Ansatz *alle fünf* Aspekten einbezieht, legt die Verfasserin fest, daß im **Kontext der Umfrage** auch solche Konzepte als "Umsetzungskonzepte des integralen Ansatzes nach Wilber" gelten sollen, die nur *einen* oder *einige* der fünf Hauptaspekte berücksichtigen. Damit soll sichergestellt werden, daß auch Konzepte, die nur die Quadranten berücksichtigen (wie beispielsweise das von Kai Romhardt), einbezogen werden können.

Da sich für die Verfasserin keine Möglichkeit ergibt, persönliche Erfahrungen mit einem Umsetzungskonzept zu sammeln, wird auf einer Sitzung der Fachgruppe "Integrales Business" vereinbart, eine schriftliche Befragung der Mitgliedern dieser Fachgruppe vorzunehmen.

## 8.2 Der Fragebogen

Der erste Entwurf des Fragebogens enthält Fragen, die die **Perspektive der Teilnehmenden** aus der Sicht des Beraters einbeziehen<sup>142</sup>, sie fallen nach dem Pretest zugunsten der Präzision anderer Fragen weg. Denn der **Pretest** zeigt, daß es notwendig ist, einzelne Fragen weiter zu konkretisieren: Die Fragen nach den Widerständen (Frage 26, 36 etc.) werden genauer gefaßt (*Wo traten Widerstände auf?*), hinzugefügt werden Fragen nach den Zielen, die die Berater mit der Einbeziehung eines jeweiligen Aspektes verfolgen. Die zusätzliche Berücksichtigung der Teilnehmerinnen-Perspektive (Perspektiven-Triangulation) hätte den Fragebogen auf ein Maß verlängern, das nicht mehr zu vertreten gewesen wäre. Deshalb wird auf diese Fragen verzichtet.<sup>143</sup>

Die Umfrage orientiert sich an den drei Gütekriterien einer Untersuchung: der Objektivität, der Reliabilität und der Validität. Die Untersuchung - die Auswahl der Fragen, die Durchführung der Befragung und die Auswertung der Daten - soll möglichst **objektiv**, d.h. unabhängig von den Vorlieben und Abneigungen der untersuchenden Person ausgeführt werden. Es wird auf **Reliabilität** geachtet, d.h. der Fragebogen soll als verlässliches Meßinstrument die Reproduzierbarkeit von Ergebnissen ermöglichen; die Fragen sollen ein hohes Maß an Gültigkeit oder Genauigkeit (**Validität**)

---

<sup>142</sup> In welchem Maße waren die Klientinnen Ihrer Meinung nach mit der Wirksamkeit des Konzeptes zufrieden? Wenn Sie an die Rückmeldungen ihrer Klienten denken, welche Bemerkungen fallen Ihnen dann ein?

<sup>143</sup> Bei der Konzipierung des Fragebogens ergibt sich folgendes **Dilemma**: Einerseits soll er kurz genug sein, um vom Adressaten akzeptiert (und ausgefüllt) zu werden, andererseits soll er der Komplexität des integralen Ansatzes gerecht werden und alle seine konstituierenden Elemente, die fünf Hauptaspekte der Wirklichkeit, berücksichtigen. Auch wenn davon auszugehen ist, daß nicht alle Umsetzungskonzepte auch alle *fünf* Aspekte berücksichtigen werden, und sich der Fragebogen auf diese Weise im Einzelfall verkürzt, bleibt das Dilemma erhalten.

haben und damit genau das messen, was sie zu messen vorgaben. (Diekmann 1995: 210-227)

Der Fragebogen<sup>144</sup> enthält geschlossene und offene Frage. Bei den **geschlossenen Fragen** sind die Antwortmöglichkeiten so gewählt, daß möglichst präzise und erschöpfende Aussagen möglich sind. So wird zur Erhebung von Einschätzungen in Teil B (Frage 11, 13, 15 etc.) eine Ratingskala von fünf Antwortmöglichkeiten gewählt, in Teil C (Frage 59, 61) beispielsweise erscheint eine Skala von vier Möglichkeiten als situationsgerecht. Bei den **offenen Fragen** wird auf eine einfache und klare Sprache geachtet, der Adressat wird aufgefordert, ebenfalls präzise und kurz zu antworten.

Der Fragebogen gliedert sich in vier Teile. **Teil A** enthält personenbezogene Fragen (Fragen nach Geschlecht Alter und Beruf). **Teil B** des Fragebogen erhebt Daten zu den bereits existierenden Umsetzungskonzepte im Bereich OE/PE: Gefragt wird nach Titel, Autor, Fundstelle (Website, Publikation, Tel.-Nr. des Autors etc.) und nach der Art des Konzeptes: Für welchen Praxisbereich (Teamentwicklung, Coaching, Organisationsentwicklung etc.) wurde es konzipiert? Welche Zielgruppe(n) soll damit erreicht werden? Welche Hauptaspekte des integralen Ansatzes bezieht es ein? Wie häufig wurde es umgesetzt? Für den Fall, daß mehrere Konzepte entwickelt wurden oder mit unterschiedlichen Konzepten gearbeitet wird, können **Zusatzfragebögen** ausgefüllt werden.

Den fünf Hauptaspekten entsprechend gliedert sich **Teil C** in fünf Frageblöcke. Jeder Block wird durch einen Text eingeleitet, der den jeweiligen Aspekt kurz beschreibt. Der erste Frageblock (Frage 10-18) geht auf die vier Quadranten ein. Es wird zunächst nach den **Problemen** gefragt, die mit dem jeweiligen Aspekt gelöst werden sollten? In welchem Maß ist dies gelungen? Da der Wilbersche Ansatz nicht nur zur Bearbeitung von Defiziten nützlich ist, sondern besonders auch das Potential von Menschen herausfordern will, folgt eine Frage nach den **Zielen**, die mit der Einbeziehung des jeweiligen Aspektes angestrebt wurden.

Die Intervention in ein soziales System hat nicht immer nur die beabsichtigte Wirkung, sie ruft auch **Widerstände** und nicht geplante **Nebenwirkungen** hervor. Die folgenden Fragen (Frage 15-17) beschäftigen sich mit den Widerständen, die aufgetreten sind: Wo traten sie auf? Wie stark werden sie eingeschätzt? Gab es unerwartete Wirkungen (Nebenwirkungen)? Dieses Frage-Schema wiederholt sich bei den anderen vier Frageblöcken. Bei den Fragen zu den Entwicklungsebene, -linien, Typen und Zuständen des Bewußtseins wird zusätzlich nach den Methoden und Vorgehensweisen gefragt, mit denen der jeweilige Aspekt in den Beratungskontext einbezogen wurde.

In **Teil D** geht es um eine **Selbsteinschätzung** der Beraterinnen. Diese Fragen gehen auf eine Bemerkung Wilbers zur Notwendigkeit eines "integralen Informiertseins" zurück: Auch bei einer beruflichen Spezialisierung wie im Bereich OE/PE kann weder auf eine genaue theoretische Kenntnis des Ansatzes (Frage 59) noch auf und persönliche Erfahrungen mit einer transformativen Praxis (Frage 61) verzichtet werden. Gleichzeitig wird nach der Form von Unterstützung (Informationen, Fortbildung etc.)

---

<sup>144</sup> s. Kapitel 11: Anhang

gefragt, die sich die Beraterinnen zukünftig wünschen. (Hier könnte der "Arbeitskreis-Ken-Wilber" ggf. entsprechende Fortbildungen organisieren.) Die Fragen nach den Stärken und Schwächen des Wilberschen Ansatzes schließen die Befragung ab.

### 8.3 Durchführung der Befragung, Auswertung der Ergebnisse

Der **Adressatenkreis** für die Befragung ergibt sich aus den 30 Mitgliedern der Fachgruppe "Integrales Business". Der Fragebogen wird so aufgearbeitet, daß er elektronisch ausgefüllt werden kann. Er wird zusammen mit einem Anschreiben als Email verschickt. Das Anschreiben<sup>145</sup> enthält neben dem Rücksendedatum auch Angaben über die Art und Weise der Rückkoppelung der Ergebnisse und eine kurze Beschreibung des Hintergrundes und Zieles der Umfrage. Recherchen unter den Mitgliedern Arbeitskreis-Ken-Wilber aus der **Schweiz** und **Österreich** ergeben, daß in diesen Ländern keine Umsetzungskonzepte im Bereich Organisations- und Personalentwicklung existieren. "Das AQAL-Modell wird zwar angewandt", so ein Mitglied aus der Schweiz, "aber ohne spezielles Konzept."

Von den 30 verschickten Fragebögen werden sechs ausgefüllt zurückgeschickt. Bei zwei Fragebögen sind die Daten ohne ein zugrundeliegendes Konzept, also unsystematisch, erhoben worden. Sie können nicht in die Auswertung einfließen, weil ihre Ergebnisse nicht reproduzierbar und damit auch nicht vergleichbar sind. Von den verbleibenden vier Fragebögen erfolgt eine **Transkription** der Antworten, sie ist im Anhang nachzulesen. Die Antworten aus Teil D, dem Frageblock, bei dem Anonymität zugesichert wurde, werden dabei ausgelassen, sie fließen in die Gesamtdarstellung ein.

Der nächsten Abschnitt faßt die Antworten jeweils eines Fragebogens zusammen. Danach erfolgt ein grafischer Überblick über die Gesamtheit Umfrageergebnisse.

#### **Beispiel 1:**

**Titel:** Integrales Coaching, Integral. Gesundheitsmanagement, Integral. Projektmanagement

**Autorin:** Ricarda Wildförster

**zu finden:** [www.h-faktor.de](http://www.h-faktor.de)

Die Konzepte werden zusammenfassend dargestellt. Sie beziehen die vier Quadranten und die Entwicklungsebenen ein. Sie wurden fünf- bis zehnmal umgesetzt und fanden Anwendung in den Praxisbereichen: Organisationsentwicklung, Supervision, Coaching und Einzelberatung. Zielgruppen waren beim Coaching Existenzgründer, die Coachees meist jüngere Akademiker u. Akademikerinnen. Die Konzepte entstanden im Rahmen der Tätigkeit als freiberufliche Beraterin.

Die Autorin trifft eine Unterscheidung zwischen der Beratung von Gruppen und Organisationen und "Personen im Einzelgespräch". Menschen in einer Einzelberatung, so die Autorin, beziehen sich eher auf die linken Quadranten (die eigene inneren Welt der Gefühle, persönlichen Ziele, Denkweisen etc. und der intersubjektive Welt des Wir, des Gruppenklimas, gemeinsamer Normen, Haltungen). Bei der Beratung von Gruppen und Organisationen werden die äußeren Dimensionen (Fähigkeiten,

---

<sup>145</sup> Siehe Anhang 10.1

Verhalten, Prozesse, Strukturen etc.) vorgezogen. Mit der Einbeziehung der **vier Quadranten** wurde das Ziel verfolgt, die Balance zwischen "Ich" und "Wir", "Innen" und "Außen" herzustellen. Im Bereich subjektiven Welt des Ich (OL) wurden Probleme blockierter Entfaltung und einer engen Selbstwahrnehmung bearbeitet und "die Erwartungen übersteigend" gelöst. Widerstand ergab sich da, wo es darum ging, "genau selbstkritisch hinzuschauen", er wird als "mittel stark" eingeschätzt. Im Bereich OR konnte die Bearbeitung blockierende Handlungsstrategien zufriedenstellend gelöst werden. Starker Widerstand ergab sich, wenn es darum ging, der "Macht der Gewohnheit" mit Veränderung zu begegnen. Das Problem von unsichtbaren, unaussprechbaren aber wirkende Regeln und Überzeugungen in Unternehmen, Teams etc. konnte zufriedenstellend bearbeitet werden (UL). Sehr starker Widerstand ergab sich wenn tabuisertes "Kulturelles" oder "Intersubjektives" angesprochen werden sollte. Dysfunktionale Abläufe und Strukturen konnten teilweise korrigiert werden (UR). Widerstand zeigte sich als "Hoffnungslosigkeit", an den Strukturen etwas ändern zu können ("Trägheit der Strukturen"). Er wird als stark eingeschätzt.

Die Autorin sieht eine Entsprechung zwischen den Wilberschen **Entwicklungsbeben**<sup>146</sup> und den "Flexibilisierungswellen in der Arbeitswelt" bzw. den "Trends in der Gesellschaft". Sie hat die Ebenen im Konzept "Integrales Gesundheitsmanagement" als "Erklärung und Ausblick für Wandel" einbezogen. Das Konzept geht damit über die klassischen Arbeitsschutzansätze hinaus, die das Thema "aktueller und zukünftigen Wandel" ignorieren. Beim Coaching bildeten die Ebenen den Hintergrund für Hypothesen, für die Erarbeitung von Ziele und Maßnahmen. Die eigenen Entwicklungen, so die Autorin, sind den Coachees oft "unheimlich", denn "sie wissen oft, was sie nicht wollen, aber nicht wo hin die Reise gehen kann". Widerstände traten als "Angst vor dem Neuen" und als "wenig Zuversicht oder Zutrauen" in Entwicklung auf. Sie werden als "mittelstark" eingeschätzt.

## Beispiel 2:

**Titel:** "VisionsCoaching integral"

**Autoren:** Ralf Pochadt, Hermann Koch, Thomas Altmann,

**zu finden:** [www.erfolgscoaching.de](http://www.erfolgscoaching.de); [www.visionscoaching.net](http://www.visionscoaching.net)

Das Konzept "VisionsCoaching integral" integriert alle fünf Hauptaspekte des integralen Ansatzes nach Wilber und kann neben dem Coaching auch im Rahmen von Organisationsentwicklung zum Einsatz kommen. (Vergleiche Darstellung der Konzeptes in Kap. 7.2.) Zielgruppen sind Führungskräfte und Unternehmensgründer. ein- bis viermal umgesetzt und bezieht sich auf den Praxisbereich Organisationsentwicklung. Die Mitarbeit am Konzept geschah im Rahmen einer nebenberuflichen Vereinstätigkeit.

Die Einbeziehung der **Quadranten** geschah hauptsächlich durch Intervention im Bereich der inneren Welt des Ich (OL) und den Bereich des persönlichen Verhaltens. Hier wollte der Autor dem Klienten Zugang zu seinen inneren Kraftquellen verschaffen, um Blinde Flecke durch zunehmende Bewußtheit zu verkleinern. Dies ist zufriedenstellend gelungen. Dem Klienten sollte es außerdem ermöglicht werden, Kontakt zu seinem "Wesenskern" aufzunehmen, zu dem, was für ihn "wirklich wichtig ist", und dies in persönliches Verhalten umzusetzen. Beides wurde teilweise erreicht. Es

---

<sup>146</sup> Kollektiv: magisch, mythisch, rational, zentaurisch/integral

traten starke Widerstände (Vermeidungsstrategien) auf, wenn es darum ging, "unbewußte Bereiche" zu betreten und dort "Ideen zu finden". Aber, so der Autor, auch Widerstände haben ihre Berechtigung.

Die **Entwicklungsebenen** wurden durch meditative Übungen in das in das Konzept einbezogen, um dem Klienten Kontakt zum Unbewußten und zur "seelischen Ebene" zu ermöglichen. Es sollte damit eine "Erweiterung des Realitätstunnels" erreicht und die Fähigkeit zur Intuition erhöht werden. Dies konnte zufriedenstellend gelöst werden. Durch die Einbeziehung der "inneren Ebenen" wollte der Autor gleichzeitig einen "besseren Kontakt zum Klienten" herstellen, dies ist teilweise gelungen. Sehr starker Widerstände trat beim Klienten auf, wenn es darum ging, aus einer "Opferhaltung auszusteigen". Als unbeabsichtigte Nebenwirkung stellte der Autor "gesteigerte Kreativität" fest.

Die Einbeziehung der **Entwicklungslinien** wurde noch nicht erprobt. Dabei ging der Autor von dem Prinzip aus, "eher keine als eine einzelne Linie" einzubeziehen. Angestrebt wird die Förderung von kommunikativer Kompetenz und der Fähigkeit zur Selbstführung (für eine besseren Selbstkenntnis). Auch die Einbeziehung der **Typen** des Bewußtseins wurde auch noch nicht erprobt, beabsichtigt ist, "unterschiedliche Persönlichkeitstypen einzubeziehen, z.B. gemäß MBTI oder Enneagramm", um die persönlichen Präferenzen klarer zu sehen und "unterentwickelte Funktionen" zu stärken.<sup>147</sup> Die **Zustände des Bewußtseins** wurden durch Methoden wie Traum-Arbeit, durch "Körperwissen" und "Herzintelligenz" in das Konzept einbezogen. "Situationen, Problemen, Fragen" wurde in meditativen Zuständen bearbeitet. Ziel war es, Anspannung abzubauen und einer zu engen Problemsicht entgegenzuwirken, ungenutzte Ressourcen (z.B. "Weisheit") sollten erkannt werden. Dies konnte zufriedenstellend erreicht werden.

### **Beispiel 3:**

**Titel:** Titl: Integrale Potentialberatung

**Autor:** Ralf Pochadt

**zu finden:** [www.organisationsberatung.net](http://www.organisationsberatung.net)

Das Konzept entstand im Rahmen seiner beruflichen Tätigkeit als Berater. Es integriert alle fünf Hauptaspekte des integralen Ansatzes nach Wilber ein, Zielgruppen sind Führungskräfte und Unternehmensgründer. Es wurde ein- bis viermal umgesetzt und bezieht sich auf den Praxisbereich Organisationsentwicklung.

Der Autor hat die fünf Hauptaspekte organisationspezifisch sehr unterschiedlich eingesetzt. Welche Aspekte in welcher Form und Tiefe einbezogen wurden, hing von den Wünschen, den konkreten Zielen des Kunden und dem Prozeßverlauf ab. Anhand der vier Quadranten wurden unterschiedliche Probleme diagnostiziert: Persönliche Probleme wie das Fehlen einer Zukunftsperspektive, Motivationshemmnisse und Arbeitsunzufriedenheit (OL) und Defizite in der Organisationskultur wie das Fehlen einer gemeinsamen organisationalen Vision, der Mangel an gemeinsamen Werten, Prinzipien und "gemeinsamen Fundamenten" (UL) konnten voll gelöst werden. Die meditativen Methoden, die im Rahmen der Visionsentwicklung eingesetzt wurden, waren für einige der Beteiligten ungewohnt, hier traten mittelstarke Wider-

---

<sup>147</sup> Siehe hierzu Erläuterungen in Abschnitt 8.4.

stände auf. Die Diagnostizierung des persönlichen Weiterbildungsbedarfs (OR) wurde zufriedenstellend erreicht. Vielfältige Probleme, die die Organisationsstruktur und die Prozessen betrafen, sowie finanzielle Probleme (zurückgehendes Spendenaufkommen und Kürzungen von öffentlichen Zuschüssen) konnten ebenfalls "zufriedenstellend" gelöst werden. Die **Entwicklungsebenen**, besonders die Ebenen der organisationalen Entwicklung hat der Autor durch das Modell "Spiral Dynamics integral" einbezogen. (Kap.7.2.2) Sie dienten als "Landkarte", "Bezugsrahmen" und als "Grundlage für Auswertungs- und Perspektivgespräche mit der Organisationsleitung". Damit sollte das Problem einer eingeschränkten Sichtweise und eines "eingeschränkten Verständnisses von organisationalen Veränderungsprozesses" gelöst werden. Diese Probleme wurden teilweise gelöst. Außerdem sollte mit der Einbeziehung der Entwicklungsebenen eine "potentielle Zukunft" bewußt gemacht und die "vertikale Entfaltung" gefördert werden. Dies gelang ebenfalls teilweise.

In den einzelnen Funktionsbereichen der Organisation, in denen "keine kohärente visionsorientierte Prioritätensetzung" vorhanden war, wurden Arbeitsgruppen gebildet. Sie hatten die Aufgabe, die zur Umsetzung des Visionsziels notwendigen Kompetenzen und Fähigkeiten (**Entwicklungslinien**) zu ermitteln und Maßnahmen zu deren Umsetzung zu planen. Dies gelang zufriedenstellend. Die **Typen** des Bewußtseins wurden als "Gender Mainstreaming Ansatz als Querschnittsaufgabe"<sup>148</sup> in das Konzept einbezogen. Typ-Unterschiedlichkeiten wurden nicht wertschätzend und zukunftsorientiert genutzt. Die Behebung dieses Defizits gelang teilweise. Die **Zustände des Bewußtseins** wurden durch Methoden wie Entspannungsübungen, Atemübungen, intuitives Malen einbezogen. Damit sollte die "kognitive Dominanz" ausgeglichen werden. Dies gelang teilweise. Die Bereitschaft für die Arbeit mit verschiedenen Zuständen wurde vom Autor als individuell sehr unterschiedlich erfahren. Es ergaben sich teilweise starke Widerstände.

#### **Beispiel 4:**

**Titel:** Der Titel des Konzeptes liegt nicht vor, es ist Teil der Habilitation

**Autor:** Wendelin Kypers

**zu finden:** wendelin.kuepers@fernuni-hagen.de

Der Autor entwickelte das Konzept im Rahmen der Habilitationsschrift und seiner beruflichen Tätigkeit als Wirtschaftswissenschaftler an der "FernUniversität Hagen" und der Universität Witten/Herdecke. Es berücksichtigt alle fünf Hauptaspekte des integralen Ansatzes nach Wilber und bezieht sich auf die Praxisbereiche: Organisationsentwicklung, Teamentwicklung, Coaching, Einzelberatung und Führung (Führer-Geführten-Beziehung). Es wurde noch nicht umgesetzt. Das Konzept integriert die **vier Quadranten** als Diagnoseinstrument, geht auf die "Interrelationalität der Quadranten" ein und integriert Mark Edwards` an der Wilberschen AQUAL-Konzeption.<sup>149</sup> Mit der Einbeziehung der **Entwicklungsebenen** sollen Probleme der Integration von Personal- Organisationsentwicklung, Probleme des Wandels, des

---

<sup>148</sup> Im "Gender-Mainstreaming-Ansatz" des Amsterdamer Vertrags (1999) geht es um die Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern. In allen EU-Mitgliedstaaten muß danach bei öffentlich geförderten Potential-Beratungen und Verbundprojekten die Beachtung des Gender-Mainstreaming Ansatzes nachgewiesen werden. ([www.gib.nrw.de/allgemeines/chancengleichheit.html](http://www.gib.nrw.de/allgemeines/chancengleichheit.html))

<sup>149</sup> Zu Mark Edwards` Kritik siehe Absatz 8.4 auf Seite 107.

integralen Lernens in und von Organisationen und Führungsprobleme (Führer-Geführten-Beziehung) gelöst werden. Außerdem sollen "ästhetische Dimensionen" integriert werden.

Die **Ergebnisse der vier Fragebögen** lassen sich folgendermaßen zusammenfassen: Alle Konzepte berücksichtigen die vier Quadranten:

- die subjektive, innere Welt des "Ich" (OL)
- die kulturelle Weltsicht des "Wir" (UL)
- der objektive Blick auf individuelles Verhalten (OR)
- der objektive Blick auf die Prozesse, die strukturellen und materiellen Gegebenheiten einer Organisation und das kollektive Verhalten (UR).

Mit der Einbeziehung dieser vier Bereiche gültigen Wissens wurde das Ziel verfolgt, eine Balance zwischen "Ich" und "Wir", "Innen" und "Außen" herzustellen. Dies gelang in Beispiel 2 "teilweise" erreicht. Das bisher noch nicht umgesetzte Konzept von Kypers (Beispiel 4) bezieht die "Interrelationalität der Quadranten" nach Mark Edwards ein. (s. Kap. 9)

Abbildung 25 listet die Probleme auf, die im jeweiligen Quadranten gelöst, und nennt die Ziele, die angestrebt wurden. Die Problemlösung/Zielerreichung gelang unterschiedlich gut, kein Problem wurde als "nicht gelöst", kein Ziel als "nicht erreicht" eingestuft. Im Bereich der inneren Welt des "Ich" (OL) wurden Probleme wie "enge Selbstwahrnehmung", "Blinde Flecke", "fehlende Zukunftsperspektive", "Unzufriedenheit mit der Arbeitssituation" und "Motivationshemmnisse" unterschiedlich gelöst. Das Spektrum reicht von "die Erwartungen übersteigend" über "voll gelöst", "teilweise gelöst" bis "zufriedenstellend" gelöst. Das Ziel, Kontakt zum "Wesenskern" des Klienten herzustellen, wurde "teilweise" gelöst. Probleme im Bereich des individuellen Verhaltens (OR) wie "unklare Vorstellungen über den Weiterbildungsbedarf", "blockierende Handlungsstrategien" und der Transfer von persönlichen Zielen in ein entsprechendes Verhalten konnten zufriedenstellend" bzw. "teilweise" gelöst werden. Im kulturellen Bereich (UL) ging es um Probleme wie "unausgesprochene, aber wirkende Regeln und Überzeugungen", das Fehlen einer Organisationsvision und den Mangel an gemeinsamen Werten und Prinzipien. Die Lösung dieser Probleme wurde "voll" bis "zufriedenstellend" erreicht. Probleme, die die finanziellen Ressourcen, Strukturen oder Prozesse einer Organisation betrafen, konnten "teilweise" oder "zufriedenstellend" gelöst werden.

Probleme und Ziele in den vier Quadranten	
Problemlösung und Ziele: die Erwartungen übersteigend erreicht + ++; voll erreicht ++; zufriedenstellend erreicht: +	
<b>OL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• blockierte Entfaltung, enge Selbstwahrnehmung (+ ++)</li> <li>• Blinde Flecke (+)</li> <li>• fehlende Zukunftsperspektive (+ +)</li> <li>• Motivationshemmnisse (+ +)</li> <li>• Arbeitsunzufriedenheit (+ +)</li> <li>• Kontakt herstellen zum "Wesenskern": Was ist mir wirklich wichtig? Was hat das Leben mit mir vor?" (teilweise erreicht)</li> </ul>	<b>OR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• blockierende Handlungsstrategien (+)</li> <li>• unklare Vorstellungen über den Weiterbildungsbedarf und die Weiterbildungswünsche (+)</li> <li>• Übertragung des als wesentlich Erkannten in ein entsprechendes Verhalten (teilweise erreicht)</li> </ul>
<b>UL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• unsichtbare, unaussprechbare aber wirkende Regeln und Überzeugungen in Unternehmen, Teams etc. (+)</li> <li>• das Fehlen einer gemeinsamen organisationalen Vision (++)</li> <li>• fehlende gemeinsame Werte u. Prinzipien (++)</li> </ul>	<b>UR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dysfunktionale Abläufe und Strukturen. (teilweise gelöst)</li> <li>• vielfältige Probleme bzgl. Organisationsstruktur und Prozesse (+)</li> <li>• zurückgehendes Spendenaufkommen, Kürzungen von öffentlichen Zuschüssen (+)</li> </ul>

Abbildung 25: Behandelte Probleme und Ziele in den vier Quadranten

Im Rückblick erweist es sich als nachteilig, daß nicht auch - wie bei den anderen vier Hauptaspekten - nach den Methoden gefragt wurde, die zur Problemlösung und Zielerreichung eingesetzt wurden. Dies könnte jedoch im persönlichen Austausch mit den Autoren und der Autorin nachgeholt werden. (s. Internet-Adresse )

**Widerstände** in den einzelnen Quadranten gab es nur bei den Teilnehmern, (nicht bei Auftraggeberinnen oder anderen Personengruppen) auf. Sie traten im persönlichen Bereich (OL) als Weigerung gegen "selbstkritisches Hinschauen" oder beim "Bewußtmachen unbewußter Bereiche" auf. Sie traten ebenso auf, wenn es darum ging, der "Macht der Gewohnheit" mit Verhaltensänderung entgegen zu treten (OR). Im intersubjektiven Bereich (UL) ergaben sich "sehr starke" Widerstände, wenn "tabuisierte" Themen des zwischenmenschlichen Bereichs angesprochen werden sollten. Gegen die Veränderung bestehender Strukturen (UR) regten sich "starke" Widerstände. Sie traten auf als "Hoffnungslosigkeit", die es nicht möglich erschienen ließ, an den bestehenden Strukturen etwas ändern zu können.

Widerstände in den Quadranten	
<p>Widerstand dagegen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• genau selbstkritisch hinzuschauen (mittel stark)</li> <li>• unbewußter Bereiche zu betreten, und dort "Ideen" zu finden (aber: auch Widerstände haben ihre Berechtigung) (stark)</li> <li>• aus einer "Opferhaltung auszusteigen"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Macht der Gewohnheit gegen Veränderungen (stark)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viel Kulturelles/Intersubjektives wird nicht offen angesprochen, ist tabuisiert (sehr stark)</li> <li>• meditative Methoden der Visionsentwicklung waren für einige Beteiligte ungewohnt (mittelstark)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoffnungslosigkeit, an bestehenden "träger" Strukturen etwas ändern zu können (stark)</li> </ul>

Abbildung 26: Aufgetretene Widerstände in den vier Quadranten

Die **Entwicklungsebenen** sind ebenfalls Bestandteil aller vier Konzepte. Sie dienen als "Landkarte", als "Bezugsrahmen" für Auswertungs- und Perspektivgespräche, als Hintergrund für Hypothesen und die für die Erarbeitung von Ziele und Maßnahmen. Damit sollte dem Problem von eingeschränkten Sichtweisen und eines "eingeschränkten Verständnisses von organisationalen Veränderungsprozesses" begegnet werden. Eine "potentielle Zukunft" sollte bewußt gemacht und die "vertikale Entfaltung" gefördert werden. Eine weitere Form der Einbeziehung der Ebenen geschah durch meditative Übungen. Damit sollte den Klientinnen der Zugang zur "seelischen Ebene" ermöglicht werden, um ihre Intuition zu fördern und ihren "Realitätstunnel" zu erweitern. Dies wurde "zufriedenstellend" erreicht. Gleichzeitig wurde versucht, auf diese Weise einen "besseren Kontakt zum Klienten" herzustellen. Dies gelang "teilweise". Es regten sich "sehr starke" Widerstände, wenn es darum ging, jemanden zu bewegen, "aus einer Opferhaltung" auszusteigen". Als unbeabsichtigte Nebenwirkung stellte der Autor "gesteigerte Kreativität" fest.

Die Autorin aus Beispiel 1 sieht eine Parallele zwischen Wilbers Entwicklungsebenen und den "Flexibilisierungswellen in der Arbeitswelt" bzw. den "Trends in der Gesellschaft". Durch die Einbeziehung dieser Entwicklungsperspektive konnte, so die Autorin, die Notwendigkeit für Wandel deutlich gemacht werden. Das Konzept "Integrales Gesundheitsmanagement" geht durch die Einbeziehung der Probleme des "aktuellen und zukünftigen Wandels" über traditionelle situationsbezogene Ansätze des Arbeitsschutzes hinaus. Widerstände traten als "Angst vor dem Neuen" und als "wenig Zuversicht oder Zutrauen" in Entwicklung auf. Die eigenen Entwicklungen, so die Autorin, sind den Coachees oft "unheimlich", denn "sie wissen oft, was sie nicht wollen, aber nicht wo hin die Reise gehen kann".

Aspekt	Probleme/Ziele	Methoden	Widerstände
Ebenen	<ul style="list-style-type: none"> <li>eingeschränkte Sichtweise (teilweise gelöst)</li> <li>eingeschränktes Verständnis von Veränderungsprozessen in Organisationen (teilweise gelöst)</li> <li>vertikale Entfaltung fördern (teilweise gelöst)</li> <li>potentielle Zukunft bewußt machen (teilweise gelöst)</li> <li>Zugang zur "seelischen Ebene" verschaffen zur Erweiterung des Realitätstunnels, Förderung der Intuition (zufriedenstellend gelöst)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Spiral Dynamics integral: insb. Wellen der organisationalen Entwicklung</li> <li>Vergleichende Betrachtung von Wilbers Entwicklungsebenen u. den "Flexibilisierungswellen in der Arbeitswelt" bzw. den "Trends in der Gesellschaft"</li> <li>meditative Übungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Weigerung aus "Opferhaltung" auszuweichen (sehr stark)</li> <li>"Angst vor dem Neuen" (mittelstark)</li> <li>"wenig Zuversicht oder Zutrauen" in Entwicklung auf. (mittelstark)</li> </ul>
Linien	<ul style="list-style-type: none"> <li>keine kohärente visionsorientierte Prioritätensetzung in den Funktionsbereichen der Organisation (zufriedenstellend gelöst)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prinzip: Eher keine, als einzelne Linie anwenden</li> <li>Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs</li> </ul>	
Typen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Typ-Unterschiedlichkeiten wurden nicht geschätzt und genutzt (teilweise gelöst)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gender-Mainstreaming-Ansatz als Querschnittsaufgabe</li> <li>unterschiedliche Persönlichkeitstypen einzubeziehen, z.B. MBTI, Enneagramm<sup>150</sup></li> </ul>	
Zustände	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anspannung (zufriedenstellend gelöst)</li> <li>zu enge Problemsicht (zufriedenstellend gelöst)</li> <li>ungenutzte Ressourcen (zufriedenstellend gelöst)</li> <li>kognitive Dominanz (teilweise gelöst)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meditation</li> <li>Traum-Arbeit,</li> <li>"Körperwissen"</li> <li>"Herzintelligenz"</li> <li>Entspannungsübungen</li> <li>Atemübungen,</li> <li>intuitives Malen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bereitschaft, sich auf unterschiedliche Zuständen einzulassen, ist individuell sehr unterschiedlich (starke Widerstände)</li> </ul>

Tabelle 4: Probleme, Ziele, Methoden und Widerstände bei der Einbeziehung der Ebenen, Linien, Typen und Zustände des Bewußtseins.

Die **Entwicklungslinien** (z.B. emotionale, kognitive, moralische Kompetenzen und Fähigkeiten) wurden nur in einem Fall in die Praxis einbezogen: Sie flossen als Ermittlung und Umsetzung des Weiterbildungsbedarf in den Beratungsprozeß ein. Mit den **Typen des Bewußtseins** hat ebenfalls nur ein Autor gearbeitet. Durch Einbeziehung des "Gender-Mainstreaming-Ansatzes als Querschnittsaufgabe" wollte er Typ-Unterschiedlichkeiten bewußt machen und dazu anregen, sie "wertschätzend und zukunftsorientiert" zu nutzen. Dies gelang teilweise. Zu den angeführten Persönlichkeitstypen, wie sie beispielsweise im Modell des "Enneagramm" dargestellt werden (Beispiel 2), wird in Abschnitt 8.4 auf Seite 107 Stellung genommen.

Mit der Einbeziehung unterschiedlicher **Bewußtseinszuständen** haben zwei Autoren Erfahrungen gesammelt. Sie wollten damit Probleme wie Anspannung, eine zu enge

<sup>150</sup> Zur Diskussion von "Persönlichkeitstypen s. 8.4 auf Seite 107

Problemsicht, ungenutzte Ressourcen (z.B. "Weisheit") und die Dominanz des Denkens lösen. Dies gelang teilweise oder zufriedenstellend. Als Methoden wurden Entspannungübungen, Atemübungen, intuitives Malen und Traum-Arbeit gewählt. Außerdem wurde "Körperwissen" und "Herzintelligenz" einbezogen, Fragen und Probleme wurden in meditativen Zuständen bearbeitet. Die Widerstände bei der Arbeit mit verschiedenen Zuständen des Bewußtseins wurden als individuell sehr unterschiedlich eingeschätzt, sie traten teilweise in starker Form auf.

Die **persönlichen Daten** lassen sich folgendermaßen zusammenfassen: Das Alter der Befragten lag zwischen 35 und 45 Jahre, in einem Fall unter 35 Jahre. Das Verhältnis von Männern zu Frauen betrug 3:1. Das theoretischen Wissen über den Wilberschen Ansatz wurde als "gut" und "sehr gut" eingeschätzt; die Umsetzung des integralen Bewußtseins im persönlichen Leben meist als "teilweise verwirklicht", in einem Fall als "überwiegend verwirklicht".

Als **Wünsche** wurden geäußert:

- mehr Informationen über die Umsetzung im Bereich Organisations- und Personalentwicklung: Informationen über Konzepte, Vorgehensweisen und Praxiserfahrungen.
- Unterstützung bei der Umsetzung der integralen Ansatzes im persönlichen Leben beispielsweise durch den Austausch konkreter Erfahrungen mit der integralen Praxis.
- "Mehr Gleichgesinnte auf hohem Niveau mit viel Erfahrung!"

Als **größte Stärke** des Wilberschen integralen Ansatzes wurden folgende Aspekte genannt:

- Als heuristisches Modell vermittelt er ein integrales Gesamtverständnis der Wirklichkeit und einen Orientierungsrahmen für eine integrale Praxis.
- Er stellt eine umfassende "Landkarte" dar, auf der alles "seinen Sinn und seinen Platz" hat, nichts wird ausgegrenzt. Damit wird eine gute Orientierung ermöglicht.
- Der Ansatz stellt "eine Art Weiterentwicklung des Konzepts der nachhaltigen und zukunftsfähigen Entwicklung [dar], das in Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit zumeist eine wesentliche Grundlage darstellt. Es vermittelt Hoffnung auf Zukunft nachhaltige Zukunftsgestaltung unter Einbeziehung von Körper, Geist und Seele".

Als seine **größte Schwächen** wurden folgende Aspekte genannt:

- Das Konzept erschließt sich sehr stark über Denken und Verstand, das "Herz" wird erst in zweiter Linie angesprochen: "Wer dabei stehen bleibt, der kann es als rein analytisches Instrument und mentale Landkarte mißverstehen."
- "Man könnte es für eine Heilslehre halten."
- Es fehlt eine empirische Bestätigung.
- Der Bezug zwischen dem AQUAL-Schema und dem Holon-Begriff ist noch nicht geklärt, es bestehen konzeptionelle Schwächen, Inkonsistenzen und Widersprüche (vgl. M. Edwards konstruktive Kritik).

#### 8.4 Zusammenfassende Bewertung

Der Rücklauf der Fragebögen ergab, daß (neben dem Konzept von Kai Romhardt) noch sechs weitere Umsetzungskonzepte des Wilberschen integralen Ansatzes im

Bereich Organisations- und Personalentwicklung vorliegen. Damit zeigt sich eine gewisse Zurückhaltung bei der Entwicklung von Konzepten. Nur drei Konzepte beziehen alle fünf Hauptaspekte des Wilberschen Ansatzes ein, nur ein Autor hat alle fünf Aspekte in die Praxis umgesetzt (Beispiel 3). Um Aussagen über die Wirksamkeit der einzelnen fünf Hauptaspekte zu machen, liegen **zu wenig Daten** vor. Allerdings läßt sich anhand der vorliegenden Ergebnisse (einschließlich der Einschätzung von Romhardt) sagen, daß das Quadranten-Schema ein wirksames Strukturierungs- und Diagnoseinstrument darstellt, mit dem die wesentlichen Bereiche einer Beratungssituation erfaßt werden können. Hier bietet sich **als nächster Untersuchungsschritt** an, die Synchronisierung der vier Dimensionen der Beratungssituation (den Ausgleich zwischen den Interessen des einzelnen Mitglieds und der Gruppe bzw. der Gesamtorganisation) ins Auge zu fassen. Fragen, die sich in diesem Zusammenhang stellen könnten, wären:

- Welche Bedingungen erleichtern die Balance?
- Welche Methoden eignen sich?
- Wie wirken sich die unterschiedlichen Bewußtseins- oder Entwicklungsniveaus der Mitglieder einer Organisation auf den Balance-Prozeß aus? - In welcher Weise müssen sie berücksichtigt werden?
- Welche Rolle spielen Feedback-Prozesse?
- Wie unterscheidet sich der Balance-Prozeß in einer vorwiegend "mythischen" Organisation, von der einer "rationalen" Organisation?

Alle sechs Konzepte integrieren den Entwicklungsaspekt, als Entwicklungstheorie beziehen sie entweder Wilbers Modell individueller und kollektiver Entwicklung oder das Modell "Spiral Dynamics integral" von Graves, Beck und Cowan ein. (Vergl. hierzu Romhardts Vorgehensweise in Abschnitt 7.3 auf Seite 92) Eine Betrachtungsweise, die Parallelen zwischen Wilbers Entwicklungsmodell und den "Flexibilisierungswellen in der Arbeitswelt" bzw. den "Trends in der Gesellschaft" feststellt (Beispiel 1), scheint mir ein neuer Aspekt in der Umsetzungsdiskussion zu sein. Er könnte in der "Fachgruppe Integrales Business" aufgegriffen werden.

Zu den aufgeführten **Typen des Bewußtseins** in Beispiel 2 zählen im Sinne des integralen Ansatzes nicht die (horizontalen) "Persönlichkeitstypen" (wie die Typologie nach Myers-Briggs, das Enneagramm etc.), die im Laufe der Entwicklung relativ konstant bleiben, sondern die (vertikalen) Typen männlicher und weiblicher Orientierung, die sich - wie die Entwicklungslinien - mit den Grundebenen (von präkonventionell über konventionell nach postkonventionell) entwickeln. Sie wurden u.a. von Carol Gilligan erforscht. (Vergl. Abschnitt 6.2.3 auf Seite 67) Der integrale Ansatz als dynamische Landkarte für Bewußtseinsentwicklung bezieht diese "Typen" geschlechtsspezifischer Orientierung als zwei *komplementäre*, nicht aufeinander reduzierbare Sichtweisen ein. (GH: 60-63)

Das noch nicht erprobte Konzept in Beispiel 4 bezieht die "Interrelationalität der vier Quadranten" ein. Damit wird die Umsetzungsdiskussion um ein zentrales Thema: das Verhältnis von Mitglieder-Entwicklung und der Entwicklung der Gesamtorganisation ("Tetra-Evolution"), ergänzt. Folgende Frage könnten in diesem Zusammenhang von Interesse sein:

- Wie können die Synergie-Effekte zwischen "individuellem" und "sozialem Holon" realisiert werden? - Welche Bedingungen müssen vorhanden sein?

- Welche Rolle spielt dabei die Organisationsvision?
- Welche System-Gesetzmäßigkeiten sind zu beachten?
- Wie ist die Rolle der Führung?
- Wie kann mit Blockierungen des intersubjektiven Austausches, mit Widerständen und Machtfragen umgegangen werden? - Welche Methoden bieten sich hier in besonderer Weise an?
- An welchen Merkmalen läßt sich das Phänomen der Tetra-Evolution in der organisationalen Praxis festmachen?
- Welche Emergenzen lassen sich beobachten?

Kypers äußert Kritik am Wilberschen Ansatz. Er bezieht sich dabei auf eine Essay-Reihe von Mark Edwards: "Through AQAL Eyes". ([www.worldofkenwilber.com](http://www.worldofkenwilber.com)) Edwards kritisiert darin, Wilber würde den Holonbegriff und das AQAL-Modell nicht richtig zueinander in Beziehung setzen und damit seine eigene integrale Theorie fehlinterpretieren. Diese Kritik ist ausführlich im offenen Forum des AK-Ken-Wilber diskutiert worden und dort nachzulesen. ([www.ak-kenwilber.org](http://www.ak-kenwilber.org)) Möglicherweise liegen hier sprachliche Mißverständnisse vor. Wilber hat auf der Homepage des "Integralen Institutes" unter "Integral Naked" dazu Stellung genommen. Er ist der Meinung, daß diese Mißverständnisse auf einen Mangel an direkter Kommunikation zurückzuführen sind. Er bezeichnet die Kritiken als "extensive source of misinformation about my work". ([www.integralinstitute.org](http://www.integralinstitute.org)) Mit der Veröffentlichung des Konzeptes von W. Kypers (Beispiel 4) werden dieser Diskussion möglicherweise neue Aspekte hinzugefügt werden.

Wenn von der Darstellung der vier Beispiele in dieser Arbeit einige Impulse für die Umsetzungsdiskussion - und möglicherweise auch für die Entwicklung weiterer Konzepte - ausgehen würden, hätte sich der Zweck Umfrage mehr als erfüllt.

## 9 Fazit und Ausblick

In dieser Arbeit wurde der integrale Ansatz nach Wilber mit seinen Grundlagenkonzepten, dem Modell individueller Bewußtseinsentwicklung und der Holon-Theorie, dargestellt. Mit Hilfe von "orientierenden Verallgemeinerungen", d.h. wissenschaftlich gut abgesicherten und von einem breiten Konsens getragene Theorien aus unterschiedlichen Wissenschaftsbereichen zeichnet Wilber eine integrale Landkarte, die die individuell-psychische, die biologische, kulturelle und soziale Entwicklung des Menschen verknüpft. Damit eröffnet sich dem Menschen eine Entwicklungsperspektive, die über die formale Rationalität bis zum integralen Denken und die Bereiche des nicht-dualen Bewußtseins reicht.

Die Herausforderung der Gegenwart sieht Wilber in der Möglichkeit, über die formale Rationalität hinauszuwachsen und sich für ein "visions-logisches" Denken zu öffnen, das widersprüchlich erscheinende Perspektiven kreativ verknüpfen und zu einem umfassenderen Bild der Wirklichkeit vereinen kann.

Eine Theorie (griech. theorein: sehen, schauen) wie die Wilbersche ist ein Hilfsmittel; sie ist mit einer Brille vergleichbar, die man aufsetzt, um besser sehen, besser erkennen zu können. In diesem Sinne hat Wilber eine Theorie, ein Modell der Wirklichkeit, geschaffen, das viele Zusammenhänge erkennen läßt und viel erklärt. In seiner Kohärenz und Schlüssigkeit ist es beeindruckend, man kann sich seiner Wirkung kaum entziehen. In einer Zeit, in der einerseits politische Utopien einer gerech-

teren Welt und philosophische Universalkonzepte zurückgewiesen werden (Lyotards "Ungläubigkeit gegenüber Meta-Erzählungen"), andererseits aber wieder mythische Heilsbotschaften (wie Präsident Bushs "Kampf gegen das Böse") an Raum gewinnen, ruft ein "Total-Erklärungsversuch", wie ihn der Wilbersche Ansatz darstellt, auch Mißtrauen und Widerstand hervor. ("Man könnte es als Heilslehre mißverstehen.") Jede Art von Kritik (wie beispielsweise die von Edwards) kann nur willkommen sein, weil sie die Anhängerinnen der Wilberschen Theorie immer wieder auf die eigene Urteilsfähigkeit verweist.

Eine wichtige Aufgabe wird in Zukunft darin bestehen, die integrale Theorie auf eine tragfähige empirischen Basis zu stellen. (Einer der Befragten nannte als "größte Schwäche" des Ansatzes seine "fehlende empirische Bestätigung".) - Wie die Recherchen im Rahmen dieser Arbeit ergaben, fließt die integrale Theorie nicht selten in die beruflichen Praxis von Menschen ein. Dies geschieht aber wohl eher unsystematisch und ohne Konzept. Um die Wirksamkeit des integralen Ansatzes im Bereich Organisations- und Personalentwicklung unter Beweis zu stellen, ist die Entwicklung von mehr Umsetzungskonzepten und deren Erprobung in der Praxis unumgänglich.

Ob die Effektivität des Wilberschen integralen Ansatzes weniger umfassende Ansätze in signifikanter Weise übertrifft, ist noch unter Beweis zu stellen.

## **10 Literaturliste**

- Alexander, C. u. a.:** Higher stages of human development, New York 1990.
- Argyris, C., Schön D.:** Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Reading Mass.: Addison- Wesley 1978.
- Argyris, C.:** Strategy, Change, and Defensive Routines, Boston 1985.
- Assagioli, R.:** Psychosynthese: Handbuch der Methoden und Techniken, Reinbek bei Hamburg 1993.
- Beck, Ch. J.:** Zen im Alltag, München 1990.
- Beck, D., Cowan, C.:** Spiral Dynamics - mastering values, leadership and change, Oxford 1996.
- Beck, D.:** Endlos aufwärts führende Suche In: Was ist Erleuchtung? Nummer 08, 2003.
- Becker, H., Langosch I.:** Produktivität und Menschlichkeit, Stuttgart 1984.
- Bergmann, U.:** "Erfolgsteam", Landsberg am Lech 2000<sup>3</sup>.
- Berne, E.:** Spiele der Erwachsenen - Psychologie der menschlichen Beziehungen, , Reinbek bei Hamburg 1976.
- Bertalanffy L. v.:** General Systems Theory, New York 1968.
- Blank, G. u. R.:** Angewandte Ich-Psychologie, Stuttgart 1978.
- Blank, G. u. R.:** Ich-Psychologie 2, Stuttgart 1979.
- Brecht, B.:** "Die unwürdige Greisin". In "Kalendergeschichten", Reinbek bei Hamburg 1965.
- Broughton, J.:** The Development of Natural Epistemology in Adolescence and Early Adulthood, Dissertation, Harvard 1975)
- Cohn, R.:** Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion, Stuttgart 1975.
- Commens, M., Richards F., Armon, C.:** Beyond formal operation, New York 1984.
- Cowan, Ph.:** Piaget with Feeling, New York 1978.
- Diekmann, A.:** Empirische Sozialforschung - Grundlagen, Methoden, Anwendungen, Reinbek bei Hamburg 1995.
- Dürr, H.-P.:** Respekt vor der Natur - Verantwortung für die Natur, München 1994
- Eckehart, Meister:** Deutsche Predigten und Traktat , hrsg. v. J. Quint, München 1963
- Emerson, R. W.:** Selected Prose and Poetry, San Francisco 1969.
- Erikson, E.:** Identität und Lebenszyklus, Frankfurt/Main 1973.
- Erikson, E.:** Kindheit und Gesellschaft, Stuttgart 1992.
- Fenichel, O.:** Psychoanalytische Neurosenlehre, Olten u. Freiburg i.Br. 1974:
- Ferucci, F.:** Werde, was Du bist, Reinbek bei Hamburg 1992.
- Fischer, K. W.:** Cognitive Development, San Francisco 1981.
- Flavell; J.:** The Developmental Psychology of Jean Piaget, Princeton 1963.
- Foucault, M.:** "Archäologie des Wissens", Frankfurt/M. 1973a.
- Foucault, M.:** Von der Subversion des Wissens, Frankfurt/M. 1987
- Freire, Paulo:** Pädagogik der Unterdrückten - Bildung als Praxis der Freiheit, Reinbek bei Hamburg, 1991.
- French, W. L., Bell, C. H.:** Organisationsentwicklung, Stuttgart, Wien 1994.
- Freud, S.:** Vorlesungen zur Einführung in die Psychoanalyse, in: Gesammelte Werke, Bd. XI, Frankfurt/Main 1978.
- Fromm, E.:** Psychoanalyse und Ethik, München 1990<sup>3</sup>.
- Gairing, F.:** Organisationsentwicklung als Lernprozeß von Menschen und Systemen, Weinheim 1996.
- Gardner, H.:** Abschied vom IQ: die Rahmentheorie der vielfachen Intelligenzen., Stuttgart 1999.

- Gebser, J.:** Ursprung und Gegenwart, München 1999.
- Gilligan, C.:** Die andere Stimme - Lebenskonflikte und Moral der Frau, München 1988.
- Glasl, F., de la Houssaye, L.:** Das OE-Modell des NPI, Stuttgart 1975.
- Goffman, E.:** Asyl - Über die Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen, Frankfurt/Main 1972.
- Goleman, D.:** Emotionale Intelligenz, München 1997<sup>3</sup>.
- Graves, C.:** Summery Statement: The Emergent, Cyclical, Double-Helix Model of the Adult Human Biosychological Systems, Boston 1981.
- Grof, St.:** Die Chance der Menschheit, München 1988.
- Habermas, J.:** Der philosophische Diskurs, Frankfurt/Main 1988a.
- Habermas, J.:** Theorie des kommunikativen Handelns (2 Bd.), Frankfurt/Main 1988b.
- Habermas, J.:** Zur Rekonstruktion des Historischen Materialismus, Frankfurt/Main 1976.
- Haken, H.:** Synergetik, Berlin 1990
- Hirschberger, J.:** Geschichte der Philosophie( 2 Bd.), Freiburg i. Br. 1980.
- Horkheimer, M., Adorno, Th. W.:** Die Dialektik der Aufklärung, Frankfurt/Main 1991.
- Israel, J.:** Der Begriff Entfremdung, Reinbek 1972.
- Jacobson, E.:** Das Selbst und die Welt der Objekte, Frankfurt/M. 1973.
- Jakobson, R.:** The Framework of Language, Michigan 1980.
- Jantsch, E.:** Die Selbstorganisation des Universums, München 1979.
- Kegan, R.:** Die Entwicklungsstufen des Selbst, München 1994<sup>3</sup>.
- Kegan, R.:** In Over Our Head - The Mental Demands of Modern Life, Cambridge, London 1994.
- Kernberg, Otto:** Objektbeziehungen und Praxis der Psychoanalyse, Stuttgart 1992.
- Klein, M. :** Die Psychoanalyse des Kindes, München 1973.
- Koestler, A.:** Das Gespenst in der Maschine, Wien 1968.
- Kofman, F.:** Holons, Haufen Artefakte, [www.wordlofkenwilber.com](http://www.wordlofkenwilber.com).
- Kohlberg, L.:** Philosophische und pädagogische Untersuchungen zur Moral-Entwicklung, Frankfurt/Main. 1985.
- Kohn, M. L., Schooler, C.:** Occupation experience and psychological functioning, American Sociological Review, 1973 Nr. 13: 97-118.
- Krappmann, L.:** Soziologische Dimensionen der Identität, Stuttgart 1971.
- Kübler-Ross, E.:** Über den Tod und das Leben danach, 1984.
- Kuhn, Th.:** Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen, Frankfurt/M. 1976.
- Kypers, W.:** Integrales Lernen in und von Organisationen, in: Pescheck, M.: Integral Handeln, Petersberg 2004.
- Laing, R. D.:** Das geteilte Selbst, Köln 1974.
- Laszlo, E.:** Evolution: die neue Synthese, Wien 1987.
- Laszlo, E.:** Kosmische Kreativität, Frankfurt/Main und Leipzig 1997.
- Lewin, K.:** Feldtheorie in den Sozialwissenschaften, Bern 1963.
- Loevinger, J.:** Ego Development, San Francisco 1977.
- Lovejoy, A.:** Die große Kette des Wesens, Frankfurt/Main, 1993.
- Maharshi, R.:** Gespräche des Weisen vom Berge Arunachala, Interlaken 1989.
- Mahler, M. S., Pine, F., Bergman, A.:** Die psychischen Geburt des Menschen, Frankfurt/Main 1980.
- Martin, H.-P., Schumann, H.:** Die Globalisierungsfalle. Der Angriff auf Demokratie und Wohlstand, Reinbek b. Hamburg 1996.

- Marx, K.:** Zur Kritik der politischen Ökonomie, 1859.
- Maslow, A.:** Motivation und Persönlichkeit, Olten u. Freiburg i.Br. 1977.
- Maslow, A.:** Psychologie des Seins, München 1973.
- Maturana, H. R., Varela, Fr. J.:** Der Baum der Erkenntnis, Bern und München 1987.
- May, R.:** Love and Will, New York 1969.
- McGregor, D.:** Der Mensch im Unternehmen, Düsseldorf 1970.
- Meadows, D. u.a.:** Die Grenzen des Wachstums, Stuttgart 1972.
- Meissner, M.:** The long arm of the job: A study of work and leisure. In: Industrial Relations 1971, Nr. 10: 239-260
- Murphy, M.:** Der Quanten-Mensch: ein Blick in die Entfaltung des menschlichen Potentials im 21. Jahrhundert, Wessobrunn 1996.
- Neuberger, O.:** Personalentwicklung, Stuttgart 1991.
- Parsons, T.:** Zur Theorie sozialer Systeme, Opladen 1976.
- Paulson, D.:** Competitive Business, Caring Business, New York 2002.
- Perls, F.:** Gestalt-Therapie in Aktion, Stuttgart 1974.
- Piaget, J., Inhelder, B.:** Die Psychologie des Kindes, Olten und Freiburg 1972.
- Piaget, J.:** Das moralische Urteil beim Kinde, Olten, Zürich 1954.
- Piaget, J.:** Das Weltbild des Kindes, München 1994.
- Piaget, J.:** Meine Theorie der geistigen Entwicklung, Frankfurt/Main 1988.
- Piaget, J.:** The Essential Piaget, hrsg. v. Gruber, H., Voneche, New York 1977.
- Pochadt, R. u.a.:** VisionsCoaching integral - Zukunftsgestaltung von innen, unveröffentl. Handbuch 2004, Kontakt: [www.organisationsberatung.net](http://www.organisationsberatung.net)
- Prigogine, I.:** Vom Sein zum Werden, München 1992.
- Probst, G.:** Selbstorganisation, Berlin, Hamburg 1987.
- Pulaski, M. A.:** Piaget - eine Einführung in seine Theorien und seine Werke, Frankfurt/M. 1978.
- Pusch, L.:** Das Deutsche als Männersprache, Frankfurt/M. 1984.
- Ramonet, I. (Hrsg.):** Le Monde diplomatique - Atlas der Globalisierung, Berlin 2003.
- Reese-Schäfer, W.:** Jürgen Habermas, Frankfurt/Main 2001.
- Richard F., Commens, M. in Alexander et. al.:** Higher Stages of Human Development, New York 1990.
- Rogers, C.:** Die Entwicklung der Persönlichkeit Stuttgart 1977.
- Rolff, H.-G.:** Wandel durch Selbstorganisation, Weinheim, München 1995.
- Romhardt, K.:** Wissensgemeinschaften - Orte lebendigen Wissensmanagements, Zürich 2002.
- Rosenstiel, L. v. u.a.:** Wenn morgen alles anders läuft, Düsseldorf 1991.
- Rosenstiel, L. v.:** Entwicklung von Werthaltungen und interpersonaler Kompetenz - Beiträge der Sozialpsychologie. In: Sonntag, K.-H. (Hrsg.): Personalentwicklung in Organisationen, Göttingen, Bern, Toronto, Seattle 1992.
- Saussure, F. de:** Grundlagen der allgemeinen Sprachwissenschaft, Berlin 1986.
- Schachtel, E.:** Metamorphosis, New York 1959.
- Schein, E. H.:** Unternehmenskultur - Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt/M., New York 1995.
- Schmidt, S. (Hrsg.):** Der Diskurs des radikalen Konstruktivismus, Frankfurt/Main. 1987.
- Schnack, G., Raue, H.:** Topfit durch Nichtstun, München 2001.
- Schneewind, K.:** Sozialisation unter entwicklungspsychologischer Perspektive. In: Montada, L. (Hrsg.): Brennpunkte der Entwicklungspsychologie, Stuttgart 1979.

- Schumacher**, E.F.: Rat für die Ratlosen, Reinbek bei Hamburg 1979.
- Seiffert**, H.: Einführung in die Wissenschaftstheorie, Bd. 2, München 1991.
- Senge**, P.: Die Fünfte Disziplin, Stuttgart 1996.
- Senge**, P. u.a.: Das Fieldbook zur Fünften Disziplin, Stuttgart 1996.
- Sievers**, B.: Organisationsentwicklung als Problem, Stuttgart 1977.
- Skinner**, B. F.: Was ist Behaviorismus? Hamburg 1978.
- Smith**, H.: Forgotten Truth, New York 1976.
- Störig**, H. J.: Kleine Weltgeschichte der Philosophie, Frankfurt/Main 1996.
- Tarnas**, Richard: Idee und Leidenschaft - Die Wege des westlichen Denkens, Hamburg 1997.
- Teresa v. Avila**: Die innere Burg, Zürich 1979.
- Tolstoi**, L.: "Meine Beichte", Köln 1978.
- Ulich**, E.: Lern- und Entwicklungspotentiale in der Arbeit- Beiträge der Organisations- und Personalentwicklung in: Sonntag, K.-H. (Hrsg.): Personalentwicklung in Organisationen, Göttingen, Bern, Toronto, Seattle 1992.
- Vaillant**, G. F.: The Wisdom of the Ego, Cambridge 1993.
- Varela**, F. u.a.: Der mittlere Weg der Erkenntnis, Bern 1992.
- Vester**, F.: Denken, Lernen, Vergessen, München 1992.
- Vester**, F.: Die Kunst, vernetzt zu denken, Stuttgart 1999.
- Visser**, F.: Ken Wilber - Denker aus Passion, Petersberg 2002.
- Watzlawick**, P. (Hrg.): Die erfundene Wirklichkeit, München 1985.
- Weber**, M.: Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie (3 Bd.), Tübingen 1988.
- Weizsäcker**, E.U. v.: Erdpolitik. Ökologische Realpolitik an der Schwelle zum Jahrhundert der Umwelt, Darmstadt 1994a.
- Wenger**, E.: Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity, Cambridge 1998b.
- Whitehead**, A.N.: Wissenschaft und moderne Welt, Zürich 1949.
- Whorf**, B. L.: Sprache, Denken, Wirklichkeit 1963, Reinbek bei Hamburg 1963.
- Whyte** L. L.: Die nächste Stufe der Menschheit, Zürich 1950.
- Wilber**, K. (1977): Das Spektrum des Bewußtseins [SP], Reinbek bei Hamburg 1991.
- Wilber**, K. (1980): Das Atman Projekt [AP], Paderborn 2001<sup>3</sup>.
- Wilber**, K. (1980): Halbzeit der Evolution, Frankfurt/Main 2001<sup>5</sup>.
- Wilber**, K. (1996): Eine kurze Geschichte des Kosmos, Frankfurt/Main 2000<sup>4</sup>.
- Wilber**, K. (1997): Das Wahre, Schöne, Gute, Frankfurt/Main 2000<sup>2</sup>.
- Wilber**, K. (1998): Naturwissenschaft und Religion - Die Versöhnung von Wissen und Weisheit [NR], Frankfurt/Main 1998.
- Wilber**, K.: Der integrale Ansatz, [www.worldofkenwilber.com](http://www.worldofkenwilber.com).
- Wilber**, K.: Ganzheitlich handeln [GH], Freiamt 2001b.
- Wilber**, K.: Integrale Psychologie [IP], Freiamt 2001a.
- Wilber**, K.: Shambhala-Interview I, [www.worldofkenwilber.com](http://www.worldofkenwilber.com).
- Wilber**, K.: Vom Tier zu den Göttern, hrsg. v. Zundel, E., Freiburg/ Breisgau 2001<sup>2</sup>
- Wilber**, K.: Vorwort zu: Integral Medicine: A Noetic Reader, [www.ak-kenwilber.org](http://www.ak-kenwilber.org).
- Wimmer**, R. (Hrsg.): Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte, Wiesbaden 1992a.



Anhang

## 10.1 Anschreiben zur Umfrage

Margit Geilenbrügge  
margit.geilenbruegge@t-online.de

Dortmund, 1. November 2003

Liebe Mitglieder der Fachgruppe "Integrales Business",  
in meiner Diplomarbeit im Fach Erziehungswissenschaften an der Universität Dortmund beschäftige ich mich mit Wilbers integralem Ansatz (Wilber IV) und den Möglichkeiten seiner Umsetzung im Bereich Organisations- und Personalentwicklung. Obwohl die Umsetzungsversuche in diesem Bereich noch ganz in den Anfängen stecken und noch kein offizielles Handbuch des "Integral Institute" zur Verfügung steht, haben einige Praktiker schon Konzepte entworfen und arbeiten bereits damit. Diesen Anfängen möchte ich mit einer Umfrage nachgehen. Ich habe dazu einen Fragebogen entworfen, der auf dem Hintergrund einer Diskussion mit Mitgliedern des "AK-Ken-Wilber" entstand, die sich in unterschiedlichen Fachbereichen um die Umsetzung des integralen Ansatz nach Wilber bemühen. Dabei wurde deutlich, daß bei einem so begrenzten Rahmen, wie sie eine Diplomarbeit darstellt, nur erste, sehr grobe Ergebnisse erzielt werden können. Der Fragebogen verfolgt zwei Hauptziele:

- Es soll damit eine möglichst umfassende Bestandsaufnahme der zur Zeit existierenden "Umsetzungskonzepte" im Bereich OE/PE vorgenommen werden. Dabei ist es im Zusammenhang dieser Umfrage nicht wichtig, ob ein Konzept *alle fünf* Hauptaspekte berücksichtigt. Auch wenn beispielsweise nur *ein* Aspekt wie die vier Quadranten berücksichtigt wird, zählt es im Rahmen dieser Umfrage als Umsetzungsbeispiel.
- Es soll eine erste grobe Einschätzung der Wirksamkeit der fünf Hauptaspekten (den Quadranten, den Entwicklungslinien, -ebenen, den Typen und Zuständen des Bewußtseins) vorgenommen werden.

Ich möchte mit dieser Umfrage zur Intensivierung der Umsetzungsdiskussion im "Arbeitskreis-Ken-Wilber" beitragen und zur Entwicklung weiterer Praxiskonzepte ermutigen. Bitte unterstützen Sie mich darin, indem Sie den angefügten Fragebogen ausfüllen und bis zum **15. November** ausgefüllt an mich zurücksenden. Die Auswertung werde ich Ihnen nach Abschluß meiner Diplomarbeit auf elektronischen Wege zukommen lassen.

Mit herzlichen Grüßen  
Margit Geilenbrügge

Anlage:  
Fragebogen und Zusatzfragebogen

## **10.2 Umfrage zur Umsetzung des integralen Ansatzes von Ken Wilber im Bereich Organisations- und Personalentwicklung:**

Margit Geilenbrügge  
margit.geilenbruegge@t-online.de

# Umfrage

## **zur Umsetzung des integralen Ansatzes von Ken Wilber im Bereich Organisations- und Personalentwicklung:**

- erste Umsetzungsbeispiele
- erste grobe Einschätzung der Wirksamkeit seiner Hauptaspekte

Eingangsdatum: \_\_\_\_\_

Rücksendedatum: \_\_\_\_\_

## Teil A: Fragen zur Person

### 1. Geschlecht

 <sub>1</sub> weiblich

 <sub>2</sub> männlich

### 2. Alter

 <sub>1</sub> unter 35 Jahre

 <sub>3</sub> von 46 und 55 Jahre

 <sub>2</sub> von 35 bis 45 Jahre

 <sub>4</sub> über 55 Jahre

### 3. Ich arbeite mit dem integralen Ansatz nach Wilber im Rahmen meiner beruflichen Tätigkeit ...

 <sub>1</sub> als selbständig/freiberuflich Tätige(r) (Profession bitte angeben): .....  
 .....

 <sub>2</sub> als Mitarbeiter/-in an folgender Universität/Fachhochschule: .....  
 im Fachbereich:.....

 <sub>3</sub> als Angestellte(r) in folgender Organisation:.....

 <sub>4</sub> Sonstiges .....

## Teil B: Welche Konzepte liegen vor? Gibt es Praxiserfahrungen?

### 4. Ich habe ein Konzept entwickelt/arbeite mit einem Konzept, das folgende Aspekte des integralen Ansatzes berücksichtigt. <sup>\*,2</sup>

 <sub>1</sub> die vier Quadranten

 <sub>2</sub> Entwicklungsebenen

 <sub>3</sub> Entwicklungslinien

 <sub>4</sub> Typen

 <sub>5</sub> Zustände

\*) Mehrere Antworten sind möglich.

2) Ab hier ggf. Zusatzfragebögen ausfüllen.

### 5. Das Konzept bezieht sich auf folgenden Praxisbereich\*:

 <sub>1</sub> Organisationsentwicklung

 <sub>4</sub> Teamentwicklung

 <sub>2</sub> Einzelberatung

 <sub>5</sub> Coaching

 <sub>3</sub> Supervision

 <sub>6</sub> Sonstiges .....

\*) Mehrere Antworten sind möglich.

**6. Es entstand im Rahmen meiner ...<sup>1</sup>**

- 1 beruflichen Tätigkeit
- 2 Diplomarbeit im Fach .....
- 3 Promotion im Fach.....
- 4 Sonstiges .....
- 5 Es wurde nicht von mir erarbeitet.

1) Zutreffendes bitte ankreuzen

**7. Bitte machen Sie folgende Angaben zum Konzept:**

Autor:.....

Titel: .....

Zu finden (Website, Publikation, Tel.-Nr. des Autors etc.): .....

**8. Das o. g. Konzept wurde von mir in folgendem Umfang umgesetzt ...**

1 bis 4mal

5 bis 10mal

öfter als 10mal

noch nicht umgesetzt

 1

 2

 3

 4
**9. Mit dem Konzept habe ich folgende Zielgruppe/n erreicht?****Teil C: Fragen zu den fünf Hauptaspekte des integralen Ansatzes**

Die folgenden Fragen beziehen sich auf die Anwendung der fünf Hauptaspekte des Wilber-schen Modells: die **Quadranten**, **Entwicklungslinien**, **Entwicklungsebenen**, die **Zustände** und die **Typen** des Bewußtseins. In diesen Fragen geht es um eine erste grobe, zusammenfassende Einschätzung Ihrer Erfahrungen in Ihrer Arbeit mit diesen Hauptaspekten. Es wird nicht nach einzelnen Konzepten differenziert. Sollten Sie bei der Einbeziehung der fünf Hauptaspekte mit unterschiedlichen Konzepten oder unterschiedlichen Zielgruppen etc. **stark abweichende Erfahrungen** gemacht haben, vermerken Sie dies bitte stichwortartig im Feld "Zusätzliche Bemerkungen", das jedem Hauptabschnitt angefügt ist:

**Die vier Quadranten**

Die vier Quadranten stellen die vier Dimensionen "gültigen Wissens" dar, die in jeder Beratungssituation präsent sind:

- die subjektive, innere Welt des "Ich" (OL)
- die kulturelle Weltsicht des "Wir" (UL)
- der objektive Blick auf individuelles Verhalten und den Einzelorganismus (OR)
- der objektive Blick auf die Prozesse, die strukturellen und materiellen Gegebenheiten einer Organisation und das kollektive Verhalten (UR)

Beantworten Sie bitte folgende Fragen, wenn sie mit den vier Quadranten gearbeitet haben:

**10. Welchen Problemen Ihrer Kunden/Klienten wollten Sie begegnen? Nennen sie bitte nur die Hauptprobleme.**



1 im oberen linken Quadranten



2 im oberen rechten Quadranten:



3 im unteren den linken Quadranten:



4 im unteren rechten Quadranten:

**11. In welchem Maß konnte eine Lösung der Probleme erreicht werden ? (Nehmen Sie bitte eine zusammenfassende Einschätzung vor.)**

... im oberen linken Quadranten

die Erwartungen  
übersteigend  
erreicht

1

voll erreicht

2

zufriedenstellend  
erreicht

3

teilweise  
erreicht

4

nicht erreicht

5

**... im oberen rechten Quadranten**

die Erwartungen übersteigend erreicht	voll erreicht	zufriedenstellend erreicht	teilweise erreicht	nicht erreicht
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

**... im unteren linken Quadranten**

die Erwartungen übersteigend erreicht	voll erreicht	zufriedenstellend erreicht	teilweise erreicht	nicht erreicht
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

**.. im unteren rechten Quadranten**

die Erwartungen übersteigend erreicht	voll erreicht	zufriedenstellend erreicht	teilweise erreicht	nicht erreicht
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Wenn Sie mit der Einbeziehung der vier Quadranten neben dem Ausgleich von Defiziten noch weitere Ziele verfolgt haben, nennen Sie bitte für jeden Quadranten **ein** weiteres Ziel:

**12. Ich habe außerdem folgendes weitere Ziel verfolgt ...**
 1 im oberen linken Quadranten

 2 im oberen rechten Quadranten:

 3 im unteren den linken Quadranten:

 4 im unteren rechten Quadranten:

### 13. In welchem Maß treffen folgende Aussagen zu? - Mein Ziel wurde ...

#### ... im oberen linken Quadranten

die Erwartungen übersteigend erreicht	voll erreicht	zufriedenstellend erreicht	teilweise erreicht	nicht erreicht
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

#### ... im oberen rechten Quadranten

die Erwartungen übersteigend erreicht	voll erreicht	zufriedenstellend erreicht	teilweise erreicht	nicht erreicht
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

#### ... im unteren linken Quadranten

die Erwartungen übersteigend erreicht	voll erreicht	zufriedenstellend erreicht	teilweise erreicht	nicht erreicht
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

#### .. im unteren rechten Quadranten

die Erwartungen übersteigend erreicht	voll erreicht	zufriedenstellend erreicht	teilweise erreicht	nicht erreicht
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

### 14. In welchem der vier Quadranten sind bei den unmittelbar Betroffenen Widerstände aufgetreten? Nennen Sie bitte kurz die wichtigsten Widerstände.

1 ... im oberen linken Quadranten:

2 ... im oberen rechten Quadranten:

3 ... im unten linken Quadranten:

4 ... unten rechten Quadranten:

**15. Wie stark schätzen Sie diese Widerstände ein? (Nehmen Sie bitte eine zusammenfassende Einschätzung vor.)**

oben links ...

sehr stark	stark	mittelstark	gering	es gab keine
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

oben rechts ....

sehr stark	stark	mittelstark	gering	es gab keine
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

unten links ....

sehr stark	stark	mittelstark	gering	es gab keine
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

unten rechts ...

sehr stark	stark	mittelstark	gering	es gab keine
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

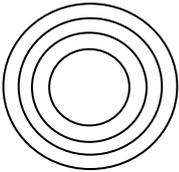
**16. Gab es weitere Widerstände? Wenn ja, wo traten sie auf?**

- 1 beim Auftraggeber
- 2 sonst wo: .....

**17. Traten unbeabsichtigte Nebenwirkungen ein?**

- 1 nein
- 2 ja
- 3 falls ja, welche? .....

**18. Sollte Sie mit unterschiedlichen Konzepten stark abweichende Erfahrungen gemacht haben, vermerken Sie dies bitte stichwortartig an dieser Stelle:**



## Entwicklungsebenen

Der integrale Ansatz ermöglicht die Identifizierung universell vorhandener Entwicklungsebenen, die sowohl die subjektive Wahrnehmung einzelner als auch die kollektive Wahrnehmung von Organisationen und Gruppen prägen. Diese Entwicklungsebenen bieten als "Spektrum des Bewußtseins" einen Orientierungsrahmen für Entwicklung (physisch, emotional, mental bis spirituell) und stellen gleichzeitig ein Werkzeug zur Hinterfragung und Bewußtmachung von Denkmodellen, Weltansichten, Selbst- und Fremdbildern dar.

Falls Sie mit Entwicklungsebenen gearbeitet haben, beantworten sie bitte folgende Fragen:

**19. In welcher Weise haben Sie die Entwicklungsebenen in ihr Konzept einbezogen. Nennen Sie bitte die Methoden oder Vorgehensweisen.**

**20. Welchen Problemen Ihrer Kunden/Klienten wollten Sie damit begegnen? Nennen Sie bitte nur die Hauptprobleme.**

**21. In welchem Maß konnten diese Probleme gelöst werden? (Nehmen Sie bitte eine zusammenfassende Einschätzung vor.) Die Probleme wurden ...**

die Erwartungen übersteigend gelöst	voll gelöst	zufriedenstellend gelöst	teilweise gelöst	nicht gelöst
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Wenn Sie mit der Einbeziehung der Ebenen noch weitere Ziele verfolgt haben, nennen Sie bitte **ein** weiteres Ziel:

**22. Ich habe noch zusätzlich folgendes Ziel verfolgt?**

**23. In welchem Maß treffen folgende Aussagen zu? - Mein Ziel wurde ...**

die Erwartungen übersteigend erfüllt	voll erfüllt	zufriedenstellend erfüllt	teilweise erfüllt	nicht erfüllt
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

**24. Sind bei den unmittelbar Betroffenen Widerstände aufgetreten? Wenn ja, nennen Sie bitte kurz die wichtigsten.****25. Wie stark schätzen Sie die Widerstände zusammenfassend ein?**

sehr stark	stark	mittelstark	gering	es gab keine
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

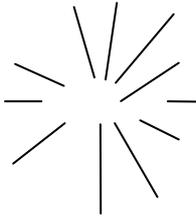
**26. Gab es weitere Widerstände? Wenn ja, wo traten sie auf?**

- 1 beim Auftraggeber  
 2 sonst wo: .....

**27. Traten unbeabsichtigte Nebenwirkungen ein?**

- 1 nein  
 2 ja  
 3 falls ja, welche? .....

**28. Sollte Sie mit unterschiedlichen Konzepten stark abweichende Erfahrungen gemacht haben, vermerken Sie dies bitte stichwortartig an dieser Stelle:**



## Entwicklungslinien

Durch die Grundwellen/ebenen des Bewußtseins verlaufen unterschiedliche und voneinander relativ unabhängige Entwicklungslinien (wie kommunikative Kompetenz, Moral, Emotion/Affekte, Empathie, Selbstidentität, Bedürfnisse, musische Begabungen etc.).

**29. In welcher Weise haben Sie Entwicklungslinien in ihr Konzept einbezogen. Nennen Sie bitte die Methoden oder die Vorgehensweisen.**

**30. Welchen Defiziten Ihrer Kunden/Klienten wollten Sie dadurch begegnen? Nennen sie nur die Hauptdefizite.**

**31. In welchem Maß konnten diese Defizite behoben werden ? (Nehmen Sie bitte eine zusammenfassende Einschätzung vor.) Der Ausgleich von Defiziten wurde ...**

die Erwartungen übersteigend erreicht	voll erreicht	zufriedenstellend erreicht	teilweise erreicht	nicht erreicht
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

**32. Welches zusätzliche Ziel haben Sie mit der Einbeziehung der Entwicklungslinien verfolgt? Nennen Sie bitte ein Ziel:**

**33. In welchem Maß treffen folgende Aussagen zu? - Mein Ziele wurde ...**

die Erwartungen übersteigend erfüllt	voll erfüllt	zufriedenstellend erfüllt	teilweise erfüllt	nicht erfüllt
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

**34. Sind bei den unmittelbar Betroffenen Widerstände aufgetreten ? Wenn ja, nennen Sie bitte kurz die wichtigsten.**

**35. Wie stark schätzen Sie die Widerstände zusammenfassend ein? (Nehmen Sie bitte eine zusammenfassende Einschätzung vor.)**

sehr stark      stark      mittelstark      gering      es gab keine  
 1       2       3       4       5

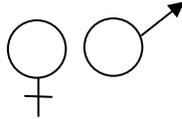
**36. Gab es weitere Widerstände? Wenn ja, wo traten sie auf?**

- 1 beim Auftraggeber  
 2 sonst wo: .....

**37. Traten unbeabsichtigte Nebenwirkungen ein?**

- 1 nein  
 2 ja  
 3 falls ja, welche? .....

**38. Sollte Sie mit unterschiedlichen Konzepten stark abweichende Erfahrungen gemacht haben, vermerken Sie dies bitte stichwortartig an dieser Stelle:**

**Typen:**

Mit der Berücksichtigung der "Typen des Bewußtseins" werden die geschlechtsspezifischen Unterschiede in ein Umsetzungskonzept einbezogen. Dazu zählen nicht nur die biologischen Unterschiede wie die Gebärfähigkeit der Frauen, sondern auch unterschiedliche (moralische) Sichtweisen und Werte. Falls Sie die Bewußtseinstypen in Ihr Konzept einbezogen haben, beantworten Sie bitte folgende Fragen:

**39. In welcher Weise haben Sie die Typen des Bewußtseins in ihr Konzept einbezogen. Nennen Sie bitte die Methoden oder Vorgehensweisen.**

**40. Welchen Defiziten Ihrer Kunden/Klienten wollten Sie dadurch begegnen? Nennen sie die Hauptdefizite.**

**41. In welchem Maß konnten diese Defizite behoben werden ? (Nehmen Sie bitte eine zusammenfassende Einschätzung vor.)**

**Der Ausgleich von Defiziten wurde ...**

die Erwartungen  
übersteigend  
erreicht

 1

voll erreicht

 2

zufriedenstellend  
erreicht

 3

teilweise  
erreicht

 4

nicht erreicht

 5

**42. Welches zusätzliche Ziel haben Sie mit der Einbeziehung der Typen verfolgt? Nennen Sie bitte ein Ziel:**

**43. In welchem Maß treffen folgende Aussagen zu? - Mein Ziel wurde ...**

die Erwartungen übersteigend erfüllt	voll erfüllt	zufriedenstellend erfüllt	teilweise erfüllt	nicht erfüllt
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

**44. Sind bei den unmittelbar Betroffenen Widerstände aufgetreten? Wenn ja, nennen Sie bitte kurz die wichtigsten.****45. Wie stark schätzen Sie diese Widerstände zusammenfassend ein?**

sehr stark	stark	mittelstark	gering	es gab keine
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

**46. Gab es weitere Widerstände? Wenn ja, wo traten sie auf?**

- 1 beim Auftraggeber
- 2 sonst wo: .....

**47. Traten unbeabsichtigte Nebenwirkungen ein?**

- 1 nein
- 2 ja
- 3 falls ja, welche? .....

**48. Sollte Sie mit unterschiedlichen Konzepten stark abweichende Erfahrungen gemacht haben, vermerken Sie dies bitte kurz an dieser Stelle:**



## Zustände

Mit den "Zuständen des Bewußtseins" sind die "normalen Bewußtseinszustände" (Wachen, Träumen, Tiefschlaf) und die "nicht gewöhnlichen Bewußtseinszustände" wie das **psychische, subtile, kausale** und **nicht-duale** Bewußtsein der transpersonalen Stufen gemeint, die durch **Meditation** oder durch **temporäre Veränderung** des Bewußtseins (wie bei "Gipfelerfahrungen") in Erscheinung treten. Falls Sie die Typen des Bewußtseins in ihre Arbeit einbezogen haben, beantworten Sie bitte folgende Fragen.

**49. In welcher Weise haben Sie die Bewußtseinszustände in Ihr Konzept einbezogen. Nennen Sie bitte die Methoden oder Vorgehensweisen.**

**50. Welchen Problemen Ihrer Kunden/Klienten wollten Sie damit begegnen? Nennen Sie bitte die Hauptprobleme.**

**51. In welchem Maß konnten diese Probleme gelöst werden? (Nehmen Sie bitte eine zusammenfassende Einschätzung vor.) Die Probleme wurden ...**

die Erwartungen übersteigend gelöst	voll gelöst	zufriedenstellend gelöst	teilweise gelöst	nicht gelöst
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

**52. Welches zusätzliche Ziel haben Sie mit der Einbeziehung der Typen verfolgt? Nennen Sie bitte ein Ziel:**

**53. In welchem Maß treffen folgende Aussagen zu?****Mein Ziel wurde ...**die Erwartungen  
übersteigend  
erfüllt 1

voll erfüllt

 2zufriedenstellend  
erfüllt 3teilweise  
erfüllt 4

nicht erfüllt

 5**54. Sind bei den unmittelbar Betroffenen Widerstände aufgetreten? Wenn ja, nennen Sie bitte kurz die wichtigsten.****55. Wie stark schätzen Sie die Widerstände zusammenfassend ein?**

sehr stark

 1

stark

 2

mittelstark

 3

gering

 4

es gab keine

 5**56. Gab es weitere Widerstände? Wenn ja, wo traten sie auf?** 1 beim Auftraggeber 2 sonst wo: .....**57. Traten unbeabsichtigte Nebenwirkungen ein?** 1 nein 2 ja 3 falls ja, welche? .....**58. Sollte Sie mit unterschiedlichen Konzepten stark abweichende Erfahrungen gemacht haben, vermerken Sie dies bitte stichwortartig an dieser Stelle:**

## Teil D: Persönliche Fragen

Zum Schluß noch einige persönliche Fragen: Die Beantwortung dieser Fragen wird anonym behandelt. In der Auswertung der Ergebnisse werden keine Rückschlüsse auf konkrete Personen möglich sein. Wenn Sie diese Fragen nicht beantworten möchten, lassen Sie sie einfach aus, werfen Sie bitte nicht den gesamten Fragebogen.

### 59. Wie sehr, schätzen Sie, kennen Sie sich mit der Theorie des Wilberschen integralen Ansatz (Wilber IV) aus?

Ich kenne mich ...

sehr gut aus

1

gut aus

2

ausreichend aus

3

noch zu wenig aus

4

### 60. Ich wünsche mir mehr Informationen/ mehr Fortbildung

1 nein

2 ja

3 falls ja, in welchem Bereich? .....

### 61. In welchem Maß, schätzen Sie, haben Sie integrales Bewußtsein (kognitiv, moralisch, affektiv ... ) in Ihrem Leben verwirklicht? (Nehmen Sie bitte eine zusammenfassende Einschätzung vor.)

überwiegend

1

teilweise

2

wenig

3

so gut wie gar nicht

4

### 62. Ich wünsche mir mehr Unterstützung in diesem Bereich

1 nein

2 ja

3 falls ja, welche? .....

### 63. Wenn Sie sich Wilbers integralen Ansatz vor Augen halten, welches, denken Sie, ist

.... seine größte Stärke

.... seine größte Schwäche

**Herzlichen Dank für Ihre Mühe!**

### 10.3 Transkription der Antworten aus der durchgeführten Umfrage

#### Beispiel 1

**Titel:** Integrales Coaching, Integral. Gesundheitsmanagement, Integral. Projektmanagement

**Autorin:** Ricarda Wildförster

**zu finden:** [www.h-faktor.de](http://www.h-faktor.de)

**Zielgruppen:** Coaching: Existenzgründer, Coachees (meist jüngere Akademiker u. Akademikerinnen)

Die Konzepte beziehen die vier Quadranten und die Entwicklungsebenen ein. Sie wurden fünf- bis zehnmal umgesetzt und beziehen sich auf die Praxisbereiche: Organisationsentwicklung, Supervision, Coaching und Einzelberatung.

Die Autorin faßt ihre Erfahrungen mit den drei Konzepten folgendermaßen zusammen.

Frage 10: Welche Probleme wollten sie durch die Einbeziehung der Quadranten lösen?

Antwort:

10<sub>1</sub>: blockierte Entfaltung, enge Selbstwahrnehmung

10<sub>2</sub>: blockierende Handlungsstrategien (10.1 entsprechend)

10<sub>3</sub>: unsichtbare, unaussprechbare aber wirkende Regeln und Überzeugungen in Unternehmen, Teams etc.

10<sub>4</sub>: dysfunktionale Abläufe und Strukturen (gemessen an den Zielen eines Unternehmens, einer Gruppe usw.)

Frage 11: In welchem Maß wurde die Lösung der Probleme erreicht?

11<sub>1</sub> die Erwartungen übersteigend erreicht

11<sub>2</sub> zufriedenstellend erreicht

11<sub>3</sub> zufriedenstellend erreicht

11<sub>4</sub> teilweise erreicht

Es wurde mit der Einbeziehung der Quadranten das allgemeine Ziel verfolgt, das Bewußtsein für die Ausgewogenheit zwischen den Quadranten zu schärfen.

Frage 14, 15: Welche Widerstände traten bei den Betroffenen auf? Wie stark schätzen Sie sie ein?

Antwort:

14<sub>1</sub> Widerstand, genau selbstkritisch hinzuschauen (mittel stark)

14<sub>2</sub> Macht der Gewohnheit gegen Veränderungen (stark)

14<sub>3</sub> Viel Kulturelles/Intersubjektives wird nicht offen angesprochen, ist tabuisiert (sehr stark)

14<sub>4</sub> Hoffnungslosigkeit, hier etwas ändern zu können, Trägheit der Strukturen (stark)

Frage 18: Haben Sie mit unterschiedlichen Konzepten abweichende Erfahrungen gemacht?

Antwort: "Meine größte Erfahrung bezieht sich auf Coaching von Einzelpersonen. Personen im Einzelgespräch schauen leichter auf die linken Quadranten, Gruppen, Organisationen schauen leichter auf die rechten Quadranten."

Frage 19: Wie (mit welchen Methoden oder Vorgehensweisen) haben sie die Entwicklungsebenen in Ihr Konzept einbezogen?

Antwort: "Flexibilisierungswellen in der Arbeitswelt, Trends in der Gesellschaft entsprechen den Wilberschen Entwicklungsebenen. Die habe ich für mein Gesundheitsmanagement verwendet, als Erklärung und Ausblick für Wandel. Im Coaching sind die Ebenen mein roter Faden im Hintergrund für Hypothesen Ziele und Maßnahmen/Aufgaben der Coachees."

Frage 20: Welchen Problemen Ihrer Klienten wollte sie damit begegnen?

Antwort: "Im Gesundheitsmanagement: Die bisherige Praxis (meist klassischer Arbeitsschutz) ignoriert den aktuellen und zukünftigen Wandel. Beim Coaching: Die eigenen Entwicklungen sind den Coachees oft "unheimlich" und sie wissen oft, was sie nicht wollen, aber nicht wo hin die Reise gehen kann."

Frage 21: In welchem Maß konnten die Probleme gelöst werden?

Antwort: "zufriedenstellend"

Frage 24: Wo traten Widerstände auf?

Antwort: "Coaching: Angst vor dem Neuen bei Entwicklung, wenig Zutrauen oder Zuversicht."

Frage 25: Wie stark schätzen Sie sie ein? Antwort: mittelstark

## Beispiel 2

**Titel:** "VisionsCoaching integral"

**Autoren:** Ralf Pochadt, Hermann Koch, Thomas Altmann,

**zu finden:** [www.erfolgscoaching.de](http://www.erfolgscoaching.de); [www.visionscoaching.net](http://www.visionscoaching.net)

Zielgruppen: Führungskräfte und Unternehmensgründer

Das Konzept integriert alle fünf Hauptaspekte des integralen Ansatzes nach Wilber ein. Es wurde ein- bis viermal umgesetzt und bezieht sich auf die Praxisbereiche: Organisationsentwicklung und Coaching.

Einer der Autoren faßt seine Erfahrungen mit dem Konzept folgendermaßen zusammen:

Frage 10: Welche Probleme wollten sie durch die Einbeziehung der Quadranten lösen?

Antwort:

10<sub>1</sub> Kontakt herstellen zu den inneren Kraftquellen, Blinde Flecke durch zunehmende Bewußtheit verkleinern (OL)

Frage 11: In welchem Maß wurde die Lösung der Probleme erreicht?

Antwort: zufriedenstellend erreicht

Frage 12: Welche Ziele haben Sie verfolgt? Frage 13: In welchem Maß wurde es erreicht?

Antwort:

12<sub>1</sub> "Kontakt herstellen zum "Wesenskern". Was ist mir wirklich wichtig bzw. was hat das Leben mit mir vor?" (teilweise erreicht)

12<sub>2</sub> "Ausdruck im Verhalten" (teilweise erreicht)

Es wurde mit der Einbeziehung der Quadranten das allgemeine Ziel verfolgt, die Balance zwischen Ich Wir, Innen und Außen herzustellen. Die Ziele wurden teilweise erreicht.

Frage 14: Sind bei den Betroffenen Widerstände aufgetreten? Frage 15: Wie stark schätzen Sie sie ein?

Antwort:

14<sub>1</sub> "Vermeidung des Betretens unbewußter Bereiche, der Findung von "Ideen" (aber: auch Widerstände haben ihre Berechtigung)." (stark)

Frage 19: In welcher Weise haben Sie die Entwicklungsebenen in Ihr Konzept einbezogen?

Antwort: " meditative Übungen um Kontakt zum Unbewußten und zur seelischen Ebene herzustellen"

Frage 20: Welchen Probleme wollte Sie damit begegnen? Frage 21: In welchem Maß wurde das Problem gelöst?

Antwort: "Erweiterung des Realitätstunnels, Förderung der Intuition (zufriedenstellend gelöst)

Frage 22: Welches Ziel haben Sie verfolgt? Frage 23: In welchem Maß ist es gelungen?

Antwort: " besserer Kontakt zum Klienten durch Einbeziehung innerer Ebenen" (teilweise gelungen)

Frage 24: Sind bei den Betroffenen Widerstände aufgetreten? Frage 25: Wie stark schätzen Sie sie ein?

Antwort: Weigerung, aus der Opferhaltung auszusteigen (sehr stark)

Frage 27: Traten unbeabsichtigte Nebenwirkungen ein?

Antwort: "Ja, gesteigerte Kreativität"

Frage 29: In welcher Weise haben Sie die Entwicklungslinien einbezogen?

Antwort: sind geplant und noch nicht erprobt: Förderung von kommunikativer Kompetenz und Fähigkeit zur Selbstführung (eher keine als einzelne Linie) als wichtiger Ansatzpunkt

Frage 30: Welchen Defiziten wollen Sie damit begegnen?

Antwort: mangelnde Selbstkenntnis, Kommunikationsdefizite

Frage 39: In welcher Weise haben Sie die Typen des Bewußtseins in Ihr Konzept einbezogen?

Antwort: Es gibt Ideen, unterschiedliche Persönlichkeitstypen einzubeziehen, z.B. gemäß MBTI oder Enneagramm. ( noch nicht realisiert)

Frage 40: Welchen Defiziten wollen Sie damit begegnen?

Antwort: Ziele wäre, die eigenen Präferenzen klarer zu sehen und "unterentwickelte" Funktionen zu stärken

Frage 49: In welcher Weise haben Sie die Zustände einbezogen?

Antwort: Beschäftigung mit Situationen, Problemen, Fragen etc. in meditativen Zuständen Arbeit mit Träumen, "Körperwissen", Herzintelligenz

Frage 50: Welchen Defiziten wollen Sie damit begegnen? Frage 51: In welchem Maß ist dies gelungen?

Antwort: Anspannung, zu enge Problemsicht, ungenutzte Ressourcen erkennen (z.B. "Weisheit") (zufriedenstellend)

### **Beispiel 3**

**Titel:** Titul: Integrale Potentialberatung

**Autor:** Ralf Pochadt

**zu finden:** [www.organisationsberatung.net](http://www.organisationsberatung.net)

Zielgruppen: Führungskräfte und Unternehmensgründer

Das Konzept integriert alle fünf Hauptaspekte des integralen Ansatzes nach Wilber ein. Der Autor: "Die Einbeziehung der 5 Hauptaspekte erfolgt organisationsspezifisch sehr unter-

schiedlich. Welche Aspekte in welcher Form und Tiefe einbezogen werden hängt von den Wünschen und konkreten Zielen des Kunden ab sowie vom Prozeßverlauf."

Es wurde ein- bis viermal umgesetzt und bezieht sich auf den Praxisbereich Organisationsentwicklung .

Zielgruppe: Organisationen mit Schwerpunkten im grünen MEME<sup>151</sup>, insb. aus dem Bereich der Entwicklungszusammenarbeit.

Der Autor faßt seine Erfahrungen mit dem Konzept folgendermaßen zusammen.

Frage 10: Welche Probleme wollten sie durch die Einbeziehung der Quadranten lösen?

Antwort:

10<sub>1</sub>: fehlende Zukunftsperspektive, Motivationshemmnisse, Arbeitsunzufriedenheit

10<sub>2</sub>: Weiterbildungsbedarf und -wünsche unklar

10<sub>3</sub>: gemeinsame organisationale Vision fehlt, Fundamente, Werte u. Prinzipien der Organisation unklar

10<sub>4</sub>: Vielfältige Probleme i.V.m. Organisationsstruktur und Prozessen zurückgehendes Spendenaufkommen, Kürzungen von öffentlichen Zuschüssen

Frage 11: In welchem Maß wurde die Lösung der Probleme erreicht?

Antwort:

11<sub>1</sub> voll erreicht

11<sub>2</sub> zufriedenstellend erreicht

11<sub>3</sub> zufriedenstellend erreicht

11<sub>4</sub> voll erreicht

Frage 14: Sind bei den Betroffenen Widerstände aufgetreten? Frage 15: Wie stark schätzen Sie sie ein?

Antwort:

14<sub>3</sub> meditative Methoden der Visionsentwicklung waren für einige Beteiligte ungewohnt (mittelstarke Widerstände)

Frage 19: Wie (mit welchen Methoden oder Vorgehensweisen) haben sie die Entwicklungsebenen in Ihr Konzept einbezogen?

Antwort: Spiral Dynamics integral: insb. die Wellen der organisationalen Entwicklung Als eigene Landkarte und Bezugsrahmen Als Grundlage für Auswertungs- u. Perspektivgespräche mit Organisationsleitung.

Frage 20: Welchen Probleme wollte Sie mit der Einbeziehung der Entwicklungsebenen begegnen? Frage 21: In welchem Maß wurde das Problem gelöst?

Antwort: eingeschränkte Sichtweisen eingeschränktes Verständnis des organisationalen Veränderungsprozesses (teilweise gelöst)

Frage 22: Welches Ziel haben Sie verfolgt? Frage 23: In welchem Maß ist es gelungen?

Antwort: potentielle Zukunft bewußt machen, vertikale Entfaltung fördern (teilweise gelöst)

Frage 29: In welcher Weise haben Sie die Entwicklungslinien einbezogen?

---

<sup>151</sup> Das "grüne Meme" ist ein Begriff aus dem Konzept "Spiral Dynamics", er bezeichnet eine Entwicklungsebene, die mit der frühen schaulogischen Stufe des Wilberschen Modells vergleichbar ist.

Antwort: die relevanten Entwicklungslinien können auf die wesentlichen organisationalen Funktionsbereiche bezogen werden zu allen wesentlichen Funktionsbereichen wurden Arbeitsgruppen zur Entwicklung von Auftrag, Ziel, Maßnahmen, Handlungsplan eingerichtet

Frage 30: Welchen Defiziten wollen Sie damit begegnen? Frage: 31 In welchem Maße konnte sie behoben werden?

Antwort: keine kohärente visionsorientierte Prioritätensetzung in den einzelnen Funktionsbereichen (zufriedenstellend)

Frage 39: In welcher Weise haben Sie die Typen des Bewußtseins in Ihr Konzept einbezogen?

Antwort: Gender Mainstreaming Ansatz als Querschnittsaufgabe

Frage 40: Welchen Defiziten wollen Sie damit begegnen? Frage: 41 In welchem Maße konnte sie behoben werden?

Antwort: Typ-Unterschiedlichkeiten wurden nicht wertschätzend und zukunftsorientiert genutzt (teilweise)

Frage 49: In welcher Weise haben Sie die Zustände einbezogen?

Antwort: Entspannungsübungen, Atemübungen, intuitives Malen

Frage 50: Welchen Defiziten wollen Sie damit begegnen? Frage 51: In welchem Maß ist dies gelungen?

Antwort: Kognitive Dominanz (teilweise)

Frage 54: Sind bei den Betroffenen Widerstände eingetreten? Frage 55: Wie stark schätzen Sie sie ein?

Antwort: Bereitschaft für die Arbeit mit verschiedenen Zuständen individuell sehr unterschiedlich (stark)

#### **Beispiel 4**

**Titel:** Habilitation (Titel unbekannt)

**Autor:** Wendelin Küpers

**zu finden:** wendelin.kuepers@fernuni-hagen.de

Das Konzept bezieht sich auf die Praxisbereiche Organisationsentwicklung, Teamentwicklung, Coaching, Einzelberatung, Führung (Führer-Geführten-Beziehung). wurde **noch nicht umgesetzt**. Das Konzept integriert alle fünf Hauptaspekte des integralen Ansatzes nach Wilber ein.

Frage12: Welche Ziele haben Sie mit der Einbeziehung der vier Quadranten verfolgt?

Antwort: Diagnose, Integrationsmöglichkeiten der Interrelationalität der 4Q Bezug zu Holonansatz (vgl. Mark Edwards Kritik und Weiterentwicklung)

Frage 20: Welchen Probleme wollte Sie mit der Einbeziehung der Entwicklungsebenen begegnen?

Antwort: Integrationsprobleme Personal- Organisationsentwicklung Probleme des Wandels Probleme integralen Wissensmanagement / integralen Lernens in und von Organisationsführungsprobleme (Führer-Geführten-Beziehung) Integration ästhetischer Dimensionen für eine responsive Organisation