

Integrales Konzept nach Ken Wilber

eine kurze Einführung von Günter Dziomba



Hintergrund

Frau Wiegand, Business Club Düsseldorf, und ich lernten uns auf der Frühjahrsveranstaltung von 3-Jahreszeiten von Sabine Raiser in Düsseldorf kennen. Das Thema am 19.04.2009 war das „Integrale Modell“ von Ken Wilber. Das Ergebnis unseres anschließenden Gesprächs ist mein Versuch, den Mitgliedern des Business-Clubs Düsseldorf Ken Wilbers integrale Modell verständlich, einfach und das Wesentliche nachvollziehbar darzustellen.

Durch die Beschäftigung mit diesem neuartigen Modell hat sich mein Welt- und Menschenbild verändert. Ich denke mehr in Zusammenhängen, berücksichtige verschiedene Perspektiven, bearbeite Probleme umfassender, tiefer und systematischer.

Ich hoffe, dass ich Sie mit diesem Beitrag zu einer weiteren Beschäftigung mit dem Integralen Ansatz Ken Wilbers anregen kann.

Biografisches über Ken Wilber

Ken Wilber wurde am 31.01.1949 in Oklahoma City, USA, geboren. Er ist einer der großen Denker unserer Zeit. Wilber ist einer der führenden Vertreter eines integralen Menschen- und Weltbildes. Sein Werk bietet eine umfassende und tiefe Synthese der großen psychologischen, philosophischen und spirituellen Traditionen der Welt. Wilber ist Autor von mehr als 20 Büchern, die – in 30 Sprachen übersetzt – weltweit gelesen werden, und er ist damit der meist übersetzte akademische Autor der USA. Mit dem Buch „Mut und Gnade“ wurde Wilber einem breiteren Publikum bekannt. In den USA hat Wilber im Jahr 1998 das Integrale Institut gegründet, an dem über 400 Forscher und Forscherinnen aus verschiedensten Disziplinen beteiligt sind. Sie alle arbeiten an der Weiterentwicklung der integralen Weltansicht.

Die 5 Hauptaspekte des AQAL-Modells

Das Wilbersche AQAL-Modell ist ein Metamodell. Das heißt, dass es verschiedene andere Modelle unter einem größeren Dach vereinigt. Sein Anspruch besteht sogar darin, alle gültigen Modelle zu umfassen. Daher wird es auch als „ganzheitlich“, „holistisch“ oder „integral“ bezeichnet.

Bei seiner Suche nach einer Gesamtschau, nach einem Modell, welches all das, was Wissenschaft im weitesten Sinne (Natur-, Geistes- und angewandte Religionswissenschaft) im Laufe der Menschheitsgeschichte angehäuft hat, aufnehmen und ordnen kann, fand Wilber eine verblüffend einfache Darstellung. Wie er auf dieses Modell gekommen ist, beschreibt er in „Eine kurze Geschichte des Kosmos“, Fischer, 1997, S. 104 ff.

Integrales Konzept nach Ken Wilber

eine kurze Einführung von Günter Dziomba



4 Quadranten – Horizontale Dimension

	Innen (unsichtbar)	Außen (sichtbar, messbar)
Individuell (Singular)	Ich subjektiv OL	Es objektiv OR
Kollektiv (Plural)	Wir Kultur UL	Es sozial & Systeme UR

Die vier grundlegenden Perspektiven

Wenn wir die bekannten Sprachen der Welt anschauen, werden wir feststellen, dass alle ein erstes, zweites und drittes Personalpronomen besitzen. Während der gesamten Evolution der Menschheit gab es also die sehr realen Dimensionen des „Ich“, „Du“ und „Es“. Für das „Du“ lässt sich auch „Wir“ einsetzen. Also haben wir eine Ich-Perspektive, eine Wir-Perspektive und eine Es-Perspektive. Die Tatsache, dass alle Sprachen diese drei Pronomen besitzen, zeigt, dass es sich dabei um Wirklichkeitserlebende strukturierende Perspektiven handelt, die in allen Kulturen und allen Evolutionsstadien zu finden sind. Es handelt sich um universelle Perspektiven. Wobei das „Es“ natürlich in der Einzahl als „Objekt“ oder in der Mehrzahl als „Objekte“ auftreten kann.

Dies ist der erste Hauptaspekt: **die Quadranten**. Dementsprechend ist es die erste Aufgabe, wenn wir uns irgendeinem Problem auf eine integrale Art annähern wollen, dabei die vier verschiedenen Perspektiven zu berücksichtigen und keine zu vernachlässigen.

Um nicht nur in der Theorie zu bleiben, werden im Folgenden einige Aspekte aus der Unternehmenswelt beispielhaft den 4 Quadranten zugeordnet.

Nehmen wir einmal die Situation, dass ein Mitarbeiter beabsichtigt, seinen Chef etwas zu fragen. Wenn er also seine Frage hat, ist die eigentliche Erfahrung der Gedanke selbst, der innere Gedanke und seine Bedeutung, die Symbole, Bilder, die Idee, zum Chef zu gehen. Dies ist das Innere des Individuums (Oben Links im Quadranten = OL).

Beim Eintreten in das Büro des Chefs wirkt der Mitarbeiter unsicher, angespannt und unterwürfig. Es fällt ihm sichtlich schwer, sein Anliegen klar zu äußern. Dies sind empirisch beobachtbare Verhaltensweisen (Oben Rechts im Quadranten = OR).

Integrales Konzept nach Ken Wilber

eine kurze Einführung von Günter Dziomba



Nehmen wir an, diese individuellen Vorgänge finden in einem mittelständischen, inhabergeführten Betrieb statt. In der patriarchalischen Hierarchie werden alle Entscheidungen von dem charismatischen Chef getroffen (Unten Rechts im Quadranten = UR). In dieser Kultur kommt es beispielsweise zu Positionskämpfen. Es gilt das Prinzip „Teile und Herrsche“ und „Belohnung und Bestrafung“. Alle Mitarbeiter versuchen, die Erwartungen des Chefs zu erfüllen (Unten Links im Quadranten = UL).

	<u>Innen</u> (unsichtbar)	<u>Außen</u> (sichtbar, messbar)
<u>Individuell</u> (Singular)	„Ich will den Chef fragen.“ OL	Wirkt unterwürfig und angespannt. OR
<u>Kollektiv</u> (Plural)	Positionskämpfe, „teile und herrsche“ UL	Chefzentrierte Hierarchie UR

4-Quadranten-Modell für das Praxisbeispiel

Die westliche Kultur tendiert zur Überbetonung der rechtsseitigen Quadranten (hard facts = Gehirnforschung, Soziologie, Behaviorismus) und vernachlässigt dabei die linksseitigen Quadranten (soft facts = Introspektion, menschliche Kultur, Innerlichkeit, Tiefe, Werte, Qualität). Das Integrale Modell versucht, unter Hinweis auf die Bedeutung der linksseitigen Quadranten, diese Einseitigkeit wieder ins Gleichgewicht zu bringen.

All Levels / alle Ebenen – Vertikale Dimension

Diese horizontale Quadrantenperspektive (**All Quadrants** / Quadranten) wird durch eine vertikale Dimension ergänzt: **Entwicklung** ist der 2. Hauptaspekt in Wilbers integralem Modell (**All Levels** / alle Ebenen). Damit wird die Sicht auf eine Entwicklung in allen 4 Quadranten (horizontal), um die Betrachtung dieser Entwicklung über die Zeit hinweg (= vertikal) erweitert. So tauchen verschiedene Entwicklungsebenen als zusätzliches Unterscheidungsmerkmal von qualitativen Entwicklungsschritten auf. Die höheren Ebenen bauen idealiter, also im Fall gelingender Entwicklung auf den niedrigeren auf, und umfassen diese im Sinne einer natürlichen Hierarchie.

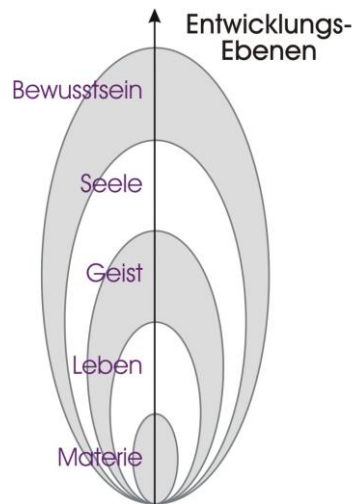
Vom Urknall ausgehend, hat sich unser Universum zu immer komplexeren und gleichzeitig bewussteren Strukturen entwickelt. Die Zunahme von Komplexität und Bewusstheit scheint – ungeachtet einiger Sackgassen – ein Grundmerkmal der Evolution zu sein. Diese Entwicklung erfolgt Wilber zufolge nicht willkürlich, sondern über qualitativ deutlich vonein-

Integrales Konzept nach Ken Wilber

eine kurze Einführung von Günter Dziomba



ander unterscheidbare „Entwicklungsebenen“. Jede Entwicklungsebene eröffnet dabei eine neue Perspektive auf die Welt.



Ebenen der kosmischen Evolution

Nachfolgend ein Beispiel aus der Praxis für eine hierarchische Entwicklung im Wir/UL = kulturellen Quadranten und deren Auswirkungen auf die Führungskultur wie Spiral Dynamics integral (SDi) sie beschreibt. SDi ist eine empirisch abgesicherte Landkarte für Entwicklung im Business und in der Gesellschaft:

Leitbild	Führungskultur
Wohl des Unternehmens (Profit), der Mitarbeitenden und des ganzen Planeten	Flexible Struktur; klare Zuständigkeiten und gemeinsame Verantwortung; effektive und effiziente Abläufe; wertschätzendes Miteinander; nachhaltige Ausrichtung
Wertschätzendes Miteinander, Gleichberechtigung, Gleichbehandlung	Kooperative Führung sorgt dafür, dass es allen mit ihren Aufgaben gut geht; gemeinsame Entscheidungsfindung; Fehlerkultur; Entwicklung synergetischer Teams; hierarchiearme Strukturen
Individueller Erfolg, Wettbewerb, Leistung, Ziele	Führen durch Zielvorgabe und Delegation; strategische Planung und Steuerung mit Kontrolle der Ergebnisse; Experten beeinflussen die Entscheidungsfindung; ständige Optimierung der Strukturen und Abläufe
Die richtige Ordnung, Loyalität	Regeln und (meist patriarchale) Ordnung werden von der Führung vorgegeben und sind unbedingt einzuhalten; es gibt ein Oben und ein Unten; autoritäre Führung durch Anweisung
Einzelkämpfer, persönliche Macht	Der Chef entscheidet allein und sorgt für seine Untergebenen im Austausch gegen Gehorsam; fast alles ist Chefsache

Leitbilder und deren Führungskultur

Integrales Konzept nach Ken Wilber

eine kurze Einführung von Günter Dziomba



Die Tabelle besagt, dass sich von Rot (niedrigste Stufe) bis Gelb (am höchsten entwickelte Stufe = mehr Bewusstheit) unterschiedliche Leitbilder und damit entsprechende Führungskulturen entwickeln.

Neben dem Aspekt der Führungskultur, der dem unteren linken Quadranten zuzuordnen ist (UL) würde sich bei einer Weiterentwicklung des Unternehmens auch beispielsweise seine Strukturen ändern (UR) wie auch das Verhalten (OR) und die Denkweise (OL) der einzelnen Mitarbeiter. Die stattfindende Entwicklung spiegelt sich also in allen 4 Quadranten wider.

Das 4 Quadranten-Modell integriert den bisherigen klassischen systemtheoretischen Ansatz (UR), den kulturpsychologischen (UL), sowie den subjektiven, individual-tiefenpsychologischen (OL) und verhaltenspsychologischen (OR).

Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass es in Wilbers integralem Modell neben der horizontalen (4 Quadranten) und der vertikalen Dimension (alle Ebenen) noch 3 weitere wichtige Hauptaspekte/Dimensionen gibt, die berücksichtigt werden müssen.

Die Bewusstseinszustände

Bewusstseinszustände (= Innerlichkeit) sind im Gegensatz zu Entwicklungsebenen flüchtiger Natur. Sie kommen, gehen und schließen sich einander aus, z. B.:

OL: Wachen, Träumen, Schlafen, aber auch meditative oder durch Drogen veränderte Zustände.

UL: gemeinsam innerlich erlebte Zustandswechsel wie motiviert, deprimiert, inspiriert, ängstlich usw.

Die Linien = multiple Intelligenzen

Wilber bezieht sich hier auf das Konzept von Howard Gardner, wonach der Mensch sich nicht nur in kognitiver Hinsicht weiterentwickelt, sondern, dass er auch noch andere unterschiedliche – völlig unabhängige voneinander existierende – Intelligenzen (Linien) hervorbringen kann, z.B. zwischenmenschliche, moralische, emotionale, Werte usw. Diese Entwicklungslinien zeigen Wachstum und Entwicklung der jeweiligen Intelligenz.

So kann die kognitive Entwicklungsstufe eines Menschen sehr hoch sein, dagegen die moralische vergleichsweise niedrig (z. B.: intelligenter Betrüger).

Die Typen

Mit Typen ist gemeint, dass es verschiedenen Arten von Selbstbildern gibt, die zu unterschiedlichen Arten führen ein Problem zu betrachten bzw. sich in charakteristische Weise zu verhalten.

Integrales Konzept nach Ken Wilber

eine kurze Einführung von Günter Dziomba



Die grundlegendste Unterscheidung der Persönlichkeiten ist der weibliche und männliche Typus. Weitere allgemein bekannte Typenlehren bzw. Persönlichkeitsmodellen sind zum Beispiel der Myers-Briggs-Typenindikator (mit den Hauptaspekten Fühlen, Denken, Empfinden und Intuition, deren Kombinationen die Typen ergeben) oder das Enneagramm.

Das AQAL-Modell umfasst also =

Alle Ebenen/alle Quadranten/alle Bewusstseinszustände/alle Linien und alle Typen, wobei die Formel AQAL die gern benutzte Kurzform der 5 Hauptaspekte des integralen Modells nach Ken Wilber darstellt.

Exkurs: Holons

Hier möchte ich jetzt noch den wichtigen, aber ungewohnten Begriff „Holon“ (griechisch holos = Ganzheit) einführen. Holon bezeichnet eine Einheit/Ereignis, ein „Ganzes/Teil“ oder ein Ganzes, das ein Teil einer größeren Ganzheit ist. Ein ganzes Atom ist Teil eines ganzen Moleküls, ist Teil einer ganzen Zelle, ist Teil eines ganzen Organs, ist Teil eines ganzen Organismus, ist Teil...= Holarchie, wie wir sie von den Matroschkapuppen her kennen. Sämtliche Aspekte, die in den vier Quadranten benannt werden, sind Holons.

Evolution erfolgt holonisch, d.h. das nächst höhere Holon hat Eigenschaften, die seine Teile noch nicht hatten. Es hat aber auch die Eigenschaften seiner Teile vollständig integriert. Evolution ist also ein stetiger Prozess des Übersichhinauswachsens nach oben und des Integrierens, was bis dahin war, nach unten.

Als Holons können sowohl Dinge (= Materielles) wie auch Gedanken und Gefühle (Immaterielles) aufgefasst werden. Holons unterscheidet man in individuelle (der einzelne Mitarbeiter) und soziale (Team), Artefakte (Produkte aller Art, hergestellt durch ein Individuum, z. B.: Vogelnest, Auto) und Haufen (zufällige Ansammlungen, z. B.: Wasserpflanze, Sand).

Jedes Holon hat 4 Triebe:

Es muss zum einen sowohl seine Ganzheit (Autonomie/Identität) als auch seine Teilheit (Anpassen, ins Team passen) bewahren.

Die beiden anderen Tendenzen sind Wachstum (Selbstranzendenz= zunehmende Bewusstheit) und Zerfall, Panikverhalten, Krankheit (Selbstaflösung= abnehmende Bewusstheit).



Wozu dient das Modell?

Im Gegensatz zu anderen Methodiken (z. B. der rational- naturwissenschaftlichen = oben rechts und unten rechts = äußerlich) werden beim integralen Ansatz alle wesentlichen Perspektiven, also nicht nur Teile einer Fragestellung, berücksichtigt.

Der Ansatz verhindert Fragmentierung von Erkenntnissen, ermöglicht Multiperspektiven und integriert diese verschiedenen unterschiedlichen Perspektiven.

Der integrale Ansatz arbeitet mit Landkarten, die aus allen 5 Hauptaspekten bestehen. Jeder, der den Gebrauch dieser 5 Hauptaspekte (Quadranten, Ebenen, Linien, Zustände und Typen) erlernt, kann eine umfassende und systematische Analyse durchführen und damit zu besseren Lösungen kommen.

Das integrale Modell kann daher denjenigen als ein unschätzbares Werkzeug dienen, welche sich konkret mit der Analyse und Schaffung von Veränderungsprozessen beschäftigen. Auf welchem Gebiet auch immer.

Der Integrale Ansatz zum Thema Führung - in welchem Bereich auch immer - geht davon aus, dass es keinen "einzig richtigen Weg" für Veränderungen gibt, sondern dass alle methodischen Werkzeuge bei wesentlichen Themen sorgfältig in Betracht zu ziehen sind. Es ist der Anwender selbst, der das vitale Bindeglied darstellt bei der Übertragung einer Theorie in eine wirksame Umsetzung.

Sowohl die Analyse als auch die vorgeschlagenen Hilfsmaßnahmen können sehr effektiv durch Verwendung des Integralen Ansatzes durchgeführt werden, was allerdings noch keine Erfolgsgarantie ist.

Was ist das Besondere des integralen Ansatzes?

- 1) Weite – Wesentliche Perspektiven der Wirklichkeit werden systematisch berücksichtigt
- 2) Einheit – Ausrichtung auf das Ganze, statt isolierte Betrachtung von Teilen
- 3) Tiefe – Orientierung an Ursachen und nicht an Symptomen
- 4) Wertschätzung – Bewahrenswertes wird beibehalten und um dazu Passendes, Neues erweitert
- 5) Reflexion – Bewusste Nutzung von Spannungen zur Weiterentwicklung des Unternehmens
- 6) Integrale Beratung als dynamischer und (selbst-)reflexiver Prozess
- 7) Modularität – Einzelne Entwicklungsmodelle und -maßnahmen können mithilfe der integralen Landkarte zu einem optimalen Entwicklungsprozess kombiniert werden

Integrales Konzept nach Ken Wilber

eine kurze Einführung von Günter Dziomba



Schlussbemerkungen

Sollten Sie neugierig geworden sein, was ich sehr hoffe, finden Sie Beiträge auf der Webseite www.integrales-forum.de, auf die ich mich verschiedentlich beziehe ohne dies ausdrücklich zu erwähnen.

Zudem ist neben dem bereits oben erwähnten Buch als „Einführungslektüre“ noch „Ganzheitlich Handeln“ Arbor Verlag, Freiamt empfehlenswert!

Besonderer Dank gilt Dr. Ingo Wuddel und vielen Korrekturlesern inner- und außerhalb der integralen Szene.

Gerne beantworte ich Ihre Fragen.

Zu meiner Person finden Sie ausführliche Informationen unter www.integrale-beratung.com