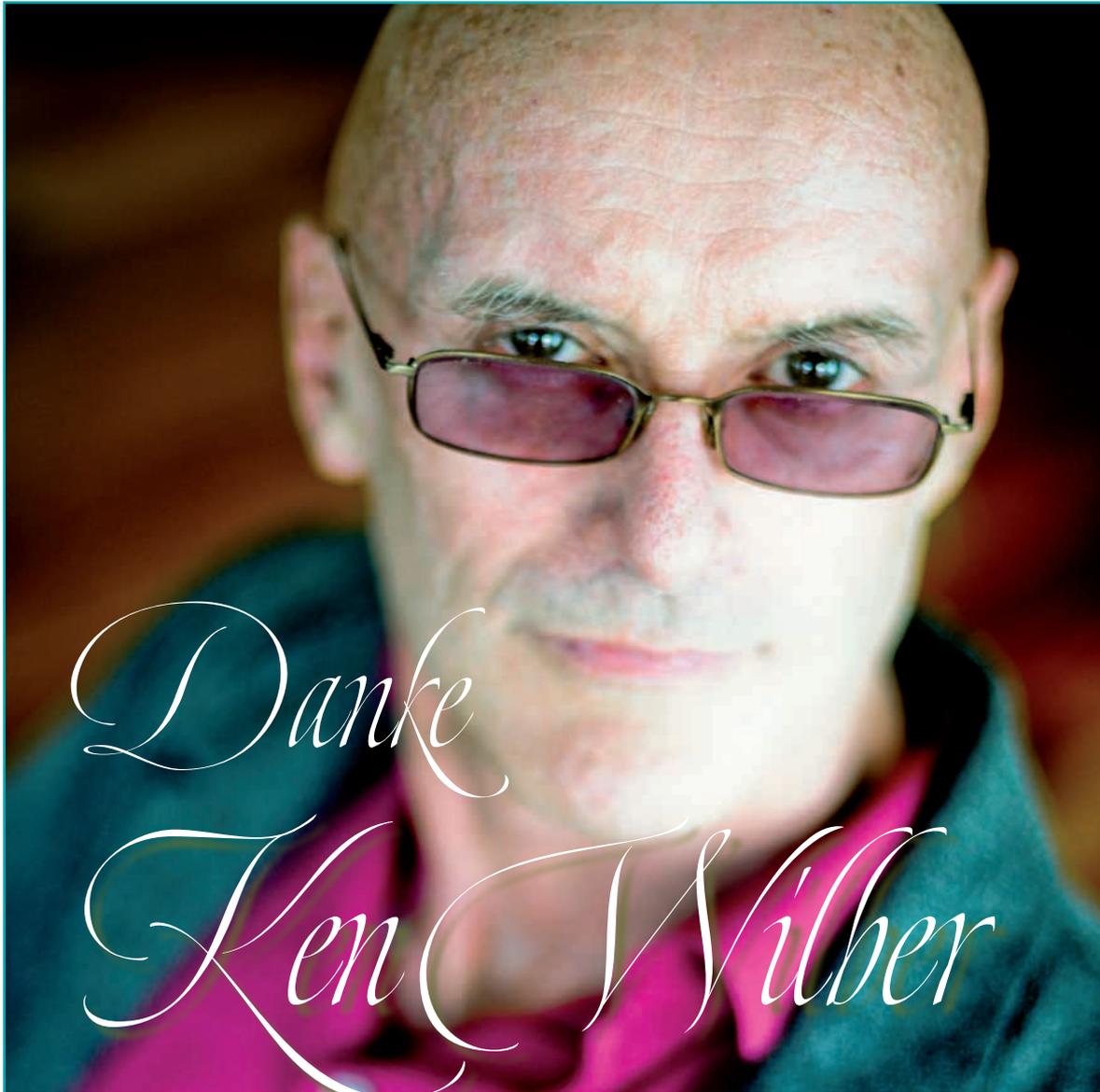


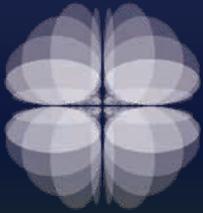
# integrale perspektiven

Ausgabe 39 – Februar 2018



Lesen Sie u. a. Beiträge von:

- ◆ Carola Giese-Brandt
- ◆ Carolin Länger
- ◆ Anke Lessmann
- ◆ Andrea Lohmann
- ◆ Christian Meyer
- ◆ Joachim Penzel
- ◆ Annemarie Schallhart
- ◆ Sonja Student
- ◆ Stephan Teuber
- ◆ Daniela Volkert
- ◆ Mathias Weitbrecht
- ◆ Ken Wilber



Janker-Klinik  
26. März 1988



...zitiert

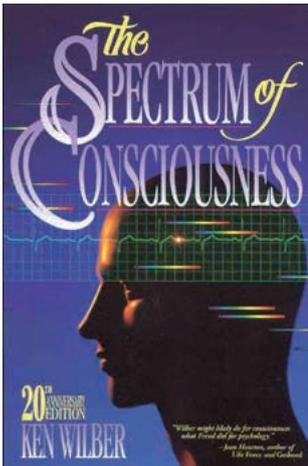
Liebe Freunde,

ich kann kaum sagen, wie dankbar ich jedem von Euch bin für all die wunderbaren und originellen Karten, die Briefe, die Anrufe ... es ist herrlich, soviel Rückhalt zu haben, so getragen zu sein. Auch hier vor Ort habe ich natürlich Hilfe und Rückhalt. Da ist zunächst einmal Ken, Der Vollkommene Helfer – eine Aufgabe, die nie leicht ist und häufig ungenügend gewürdigt wird. Er macht Besorgungen für mich, hält meine Hand, unterhält mich ... Dann meine Familienangehörigen, deren Liebe und Unterstützung ohnegleichen ist. Dann natürlich Kens Eltern, wunderbare, liebevolle Menschen, die mir soviel Rückhalt geben. Dann meine Freunde von der Cancer Support Community ... Und meine Freunde in Aspen und Boulder, meine Findhorn-Freunde, überall, überall ... welch ein Segen, welch ein Reichtum ...

In alledem bin ich sehr dankbar für meine buddhistische Schulung, vor allem Vipassana und Tonglen. Auch zum Christentum zieht es mich wieder hin – die Musik und die Rituale und die prachtvollen Kathedralen. Sie berühren mich in einer Weise, wie ich sie von buddhistischen Ritualen nicht kenne. Kommt mir so vor, als erlebte ich jetzt eine Verschmelzung der beiden.

(aus: Mut und Gnade, Tagebucheintrag von Treya Wilber)

Liebe Leserin, lieber Leser,



vor gut 40 Jahren, 1977, erschien Ken Wilbers erstes Buch, *The Spectrum of Consciousness* (Das Spektrum des Bewusstseins), und vor 20 Jahren, 1998, kam ein Kreis von Interessierten bei einem Seminar zusammen und es wurde der Arbeitskreis Ken Wilber gegründet, aus dem dann das Integrale Forum e.V. hervorging. Beides ist für mich Anlass und Gelegenheit innezuhalten und nachzuspüren. Was ich dabei erlebe sind eine große Freude und eine tief empfundene Dankbarkeit, und so sind Titel und Inhalt dieses Heftes auch ein Ausdruck dieser Dankbarkeit, von Menschen, die von der Arbeit Ken Wilbers auf die eine oder andere Weise berührt wurden.

Dies ist nicht der Platz oder gar die Zeit, um irgendeine Art von Zusammenfassung zu geben oder ein Fazit zu ziehen – zu frisch sind die Eindrücke, zu viel wartet noch darauf

veröffentlicht und gelesen zu werden, zu dicht ist der Abstand, um wirklich einen Überblick zu haben, und zu viel ist in Bewegung, was den Transfer des Integralen in die reale Welt betrifft. Doch es ist eine Einladung zu einem Anhalten im Strom der Ereignisse für diejenigen, die, wie ich, als Zeitzeugen das Integrale in seiner Entwicklung in den zurückliegenden Jahren verfolgt, begleitet und auch ein Stück mitgestaltet haben. Selbstverständlich ist diese Entwicklung nicht mit nur einem Namen verbunden. Es könnte sich – auch hier ist eine Bewertung zukünftig sicherer vorzunehmen als heute – tatsächlich um einen Quantensprung im Bewusstsein handeln, der viele frühe Vorläufer hat und überall wirkt, unabhängig davon was man darüber gelesen oder gehört hat. Der integrale Geist weht wo, wann und wie er will. Er lässt sich nicht „einsperren“, weder in einer Person oder in einer Organisation, noch in einer Theorie, Philosophie oder Praxis. Dennoch, und das gehört dazu, ist der Name Ken Wilber untrennbar mit dieser Entwicklung verbunden, er wurde wie kein anderer zum Chronisten und Erklärer dessen, was wir als Zeitzeugen miterleben, die Sichtbarwerdung eines integralen Bewusstseins als eine weitere, zusätzliche „Farbe“ in einem Gesamtspektrum des Bewusstseins.

Ich hatte einmal mehr die Freude, im direkten Austausch mit Menschen mich über deren Leben und Arbeit zu unterhalten, und das Ergebnis sind mehrere Interviews und Beiträge in diesem Heft. Weiterhin habe ich aus der Reihe *The Ken Wilber Biography Project* einige Audiobeiträge für diese Ausgabe übersetzt, die uns den persönlichen Ken Wilber näherbringen. Ein ganz persönliches Dankeschreiben an ihn ist der Beitrag von Sonja Student, und sie spricht mir aus dem Herzen.

Einen Aspekt meiner Lebensbereicherung durch das Integrale möchte ich noch erwähnen, und das sind die Begegnungen mit vielen unterschiedlichen Menschen, mit intensiven und auch kontroversen Diskussionen. Erst über den Austausch wird das persönlich Erlebte von einer Privatangelegenheit zu einer öffentlichen Sache und kann auch dann erst in der Welt Wirkung entfalten. Erst über das Spannungsfeld unterschiedlicher Meinungen entstehen Entspannung und Integration in einer sich vor allem technologisch rasant entwickelnden Welt, die gleichzeitig auch außerhalb von Zeit und Raum erfahrbar und verwirklichtbar ist, als ein von Liebe und absolutem Frieden durchdrungenes Sein, in jedem ihrer zeitlichen Augenblicke.

Michael Habecker

## 1 Editorial

### Themenschwerpunkt: Danke Ken Wilber

#### 2 Ken Wilbers Kindheit

Ken Wilber

#### 3 Treya

Ken Wilber

#### 4 Integrale Kunstpädagogik – Ganzheitliche ästhetische Erfahrungen fördern

Joachim Penzel

#### 6 Führung und Wirtschaften in Menschenwürde

Ein Interview mit Stephan Teuber

#### 11 Die Geburt von AQUAL

Ken Wilber

#### 12 Der mittlere Weg

Michael Habecker

#### 15 Alles ist GEIST

Ken Wilber

#### 16 Entwickeln sich Kulturen?

Ken Wilber

#### 18 bewusstes unternehmen

Ein Interview mit Anke Lessmann  
und Carola Giese-Brandt

#### 22 Aufwachen und Verwirklichung

Christian Meyer

#### 24 Eine Sehnsucht nach Mehrdimensionalität

Ein Interview mit Andrea Lohmann  
und Carolin Länger

#### 27 Ken's kreativer Prozess

Ken Wilber

#### 28 DIA DANKT!

Ein Brief an Ken Wilber

#### 30 Neue Unternehmenswelt: purpose driven und demokratisch

Annemarie Schallhart

#### 34 Integrales Tantra

Michael Habecker

#### 40 Den Wandel in der Welt mitgestalten: Sensing. Facilitating. Transforming.

Ein Interview mit Mathias Weitbrecht  
und Daniela Volkert

#### 44 Impressum, Service, Vorschau

# Ken Wilbers Kindheit



aus: Ken Wilber Life Footnotes, Ken's Childhood

Ich bin ein Einzelkind, mein Vater diente in der Luftwaffe und unser Wohnort wechselte ständig. Ich bin in Oklahoma City geboren und blieb dort genau die ersten zwei Wochen meines Lebens. Meine Eltern waren auf der Durchreise und ich bin seitdem nicht mehr dort gewesen. Doch dies ist mein Geburtsort, auch wenn ich die dort vorherrschenden Glaubensvorstellungen nicht teile. Interessant ist, dass Tulsa/Oklahoma die demographisch gesehen typischste Stadt Amerikas ist. Es ist ein ziemlich beängstigender Ort [lacht]. Danach ging es auf die Bermudas. Ich wünschte, wir wären dort zu einem späteren Zeitpunkt gewesen, dann hätte ich die Schönheit dort mehr genießen können. Dann ging es nach Texas, dann nach Montana, nach Idaho, zurück nach Montana und dann nach Nebraska und dort habe ich die Highschool abgeschlossen. Innerhalb von vier Jahren besuchte ich vier verschiedene Highschools und war ein klassischer Streber. Ich wurde zweimal Schülervertreter der Schule und das ist nicht so einfach, wenn man ständig umzieht und niemand einen zuerst kennt. Wodurch ich bekannt wurde, war ein anderer Aspekt meines Strebentums, und das war der Sport. Auch dort wollte ich der Beste sein.

Ich war ein glückliches Kind und auf mich trifft vieles zu, was man Einzelkindern zuschreibt, im Hinblick auf die Zuwendung ihrer Eltern. Mütterlicherseits gibt es etwas Puritanisches. Meine Mutter hat noch drei Geschwister und ihre Mutter lehrte 40 Jahre an der Sundayschool<sup>1</sup>. Zu den Vorfahren auf dieser Seite meiner Herkunft gehört einer der Gründungsväter der amerikanischen Verfassung. Sie waren nicht wohlhabend, aber doch eine recht angesehene Familie und sie kamen aus dem Süden. Mein Vater war ein Yankee, der kam aus dem Norden. Seine Herkunft war die von Pferdehändlern und Dieben, wie ich das gerne bezeichne. Und so habe

ich beide dieser Blutlinien in mir, eine halbpsychotische Mischung von Gutem und weniger Gutem [lacht]. Sie trafen sich, verliebten sich ineinander und dann kann ich dabei heraus.

Mein Vater hatte wenig Kontakt zu seiner Familie. Als er vier Jahre alt war, starb seine Mutter an Tuberkulose und sein Vater verließ die Familie und verschwand einfach. Er ließ die beiden Kinder von vier und zwei Jahren, der ältere war mein Vater, ein-

fach im Haus zurück. Mein Vater fühlte sich für seine kleinere Schwester schon früh verantwortlich und schließlich kam ein Onkel und kümmerte sich um die beiden, bis mein Vater in der Highschool war. Dann kam sein Vater zurück, heiratete erneut und sie hatten wieder Kontakt, doch es entstand kein enger Kontakt mehr. Das war eine wirklich harte Zeit.

Mein Vater orientierte sich zur Familie meiner Mutter. Jedes Jahr zur Urlaubszeit gingen wir nach North Carolina, wo die Familie meiner Mutter lebte. Das ist die einzig wiederkehrende Erinnerung meiner Kindheit, die ich habe, weil alles andere sich ständig veränderte. Das hat gute und schlechte Seiten. Wir kamen an einem neuen Ort an, ich schloss Freundschaften und ein Jahr später mussten wir schon wieder weiter. Ich musste die Freundschaften beenden und das war

extrem schwierig. Gleichzeitig lernte ich, Freundschaften in kurzer Zeit zu schließen. Das war ein Antrieb für mich, mich beliebt zu machen und bekannt zu sein, um gemocht und akzeptiert zu werden.

Daraus erklärt sich auch mein Engagement in der politischen Studentendarbeit. Aber es hatte auch etwas Zerstörerisches, wenn die Wurzeln, die man gerade gebildet hatte, wieder herausgerissen wurden. Das war schon eine frühe Erziehung in Nicht-Anhaftung, ein frühes buddhistisches Training. Alles das, woran man sich hängt, verursacht Leid. ❖



<sup>1</sup> A. d. U.: Darunter kann man sich eine Schule für Kinder mit religiösem Hintergrund am Sonntag vorstellen, ein Kindergottesdienst mit christlichem Bildungsauftrag.

# Treya

aus: Ken Wilber Life Footnotes



## Die Begegnung mit Treya

aus: Ken Wilber Life Footnotes, Meeting Treya

Nach der Scheidung von meiner ersten Frau hatte ich immer wieder mal Verabredungen. In diesem Jahr, ich wohnte bei meinen Freunden Roger und Frances, waren beide hinsichtlich der „Dates“, die ich hatte, nicht ein einziges Mal einer Meinung. Roger tendierte zu Frauen die, sagen wir, gut für mein Körper waren, wohingegen Frances Frauen fand, die gut für meine Seele waren, und sie konnten sich kein einziges Mal einigen. Das ging etwa ein Jahr lang so. Gegen Ende dieses Jahres kam Roger zu mir und sagte: „Ich kann es kaum glauben, jetzt habe ich die perfekte Frau für dich gefunden. Sie heißt Terry Killam.“ Und ich dachte bei mir, na ja, ich glaube dieses Date lasse ich mal aus. Drei Tage später kam Frances und sagte: „Ich kann es kaum glauben, jetzt habe ich die perfekte Frau für dich gefunden. Sie heißt Terry Killam.“ Mir fiel die Kinnlade herunter, ich schaute sie an und sagte: „Ich werde sie heiraten.“ Eine Woche später traf ich dann Terry.

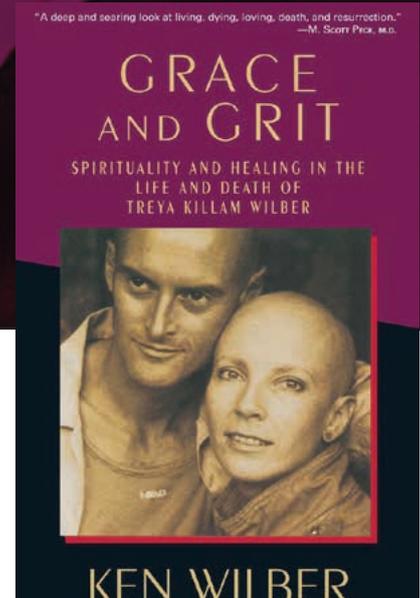
Und so begann eine fünfjährige Reise, die wichtigste Reise meines Lebens. Diese Reise hat mich mehr verändert als alles andere, meine Spiritualität, meine Lebendigkeit des Herzens. Es war gleichzeitig die schwierigste Zeit in meinem Leben. Seit ich erwachsen war, habe ich geschrieben, doch in dieser Zeit hörte ich mit dem Schreiben auf, für eine Periode von acht oder neun Jahren. Im ersten Jahr versuchte ich es noch, doch es wurde schnell klar, dass Terry jemanden brauchte, der die ganze Zeit für sie da war. Da habe ich das Schreiben aufgegeben und sie rund um die Uhr in ihrem Kampf gegen den Krebs unterstützt.

## Das Leben nach Treya

(aus: Ken Wilber Life Footnotes, *Life after Treya*)

Ich lebte in dem Haus, in dem Treya gestorben war, noch mehr als zehn Jahre. Das war möglich, weil wir dort kurz vor ihrem Tod eingezogen waren und so war es nicht so sehr unser Haus gewesen. Das hätte es sehr schwer gemacht. So blieb ich da und in meinem Kopf entstand etwa pro Jahr ein Buch und diese Bücher stapelten sich, bildlich gesprochen, in mir übereinander und ich habe sie dann später geschrieben. Ein merkwürdiges Ereignis war, dass ich täglich in einem Zeitraum von drei Monaten gegen 16:00 Uhr, und ich habe keine Erklärung für diese Uhrzeit, heftig zu weinen anfang, egal mit

was ich gerade beschäftigt war. Was ich dabei erlebte, war eine chronologische Abfolge der Zeit ihrer Krankheit. Mit deren Beginn und als klar wurde, dass ich mich voll um sie kümmern würde, habe ich innerlich „zugemacht“, habe mir keine Gefühle mehr erlaubt und konnte mir auch keine mehr erlauben. Ich kümmerte mich um Termine und alles Organisatorische, und all die vielen Zeitpunkte, wo das Weinen eine angemessene und natürliche Reaktion gewesen wäre, die ich mir aber nicht erlaubt habe, hat mein Gehirn nicht vergessen. In diesen drei Monaten kam alles in zeitlicher Abfolge wieder hoch, und jeden Tag etwa zur gleichen Zeit durchlebte ich etwas davon und weinte es aus mir heraus. Das dauerte etwa 30 Minuten, war heftig, doch dann war es vorbei, jedenfalls für diesen Tag. Am nächsten Tag ging es wieder los, für wieder etwa 30 Minuten. Auf diese Weise konnte ich das bearbeiten. Ich begann mit dem Buch *Mut und Gnade* und stellte fest, dass ich noch zu nahe an den Ereignissen war, und wartete weitere neun Monate, um das Buch zu schreiben. Dann floss es aus mir heraus, etwa ein Jahr nach ihrem Tod. Die Gegenwärtigkeit von Treya wurde zu einem unauslöschlichen Teil von mir. Sie ist ein Teil meiner Seele, ein Teil meines Herzens, ein Teil meines Geistes – sie ist einfach da. Ich denke nicht an sie, wie an ein Objekt, sie ist ein Teil von dem, wer oder was denkt. Sie ist in mir. Und so konnte ich wieder das aufnehmen, von dem ich glaubte, dass es für mich das richtige wäre, und das war das Schreiben. Das nächste Buch, das ich dann schrieb, war *Eros Kosmos Logos*, das vielleicht wichtigste Buch von mir. Dann kamen weitere Bücher, etwa eins oder zwei pro Jahr, und in jedem dieser Bücher ist ein Teil von mir, der Treya ist. Dieser Teil betrifft vor allem mein Herz, der tiefe, liebende, sorgende, mitfühlende Teil als ein Ausdruck der Ehre, Treya gekannt zu haben. Das hat bis heute in keiner Weise nachgelassen und es bleibt das prägendste und transformierendste Ereignis meines Lebens, einschließlich aller spirituellen Lehrer, die ich getroffen habe. Unsere Begegnung hatte eine unglaubliche Tiefe, glücklicherweise auch für sie. Meine Version davon ist, dass ich von ihr mehr bekommen habe als sie von mir. Es gibt ganz außergewöhnliche Menschen, die immer wieder mal auf diesem Planeten erscheinen, und ich hatte das Glück und war gesegnet, solch einer großen Seele zu begegnen und mit ihr zusammen zu sein. Und seitdem bin ich ein anderer Mensch. ❖



# Integrale Kunstpädagogik – Ganzheitliche ästhetische Erfahrungen fördern

Die Integrale Kunstpädagogik beschäftigt sich bislang vor allem mit Lernprozessen im schulischen Kontext und das bedeutet, sie reagiert auf eine konkrete, äußerst prekäre Problemsituation: Die Standardisierung des Lernens, die infolge der PISA-Studien die europäische Bildungslandschaft seit Anfang der 2000er-Jahre bestimmt, hat dem Kunstunterricht in allen Bundesländern geradezu end- und zusammenhangslos erscheinende Listen vor allem technischer Gestaltungskompetenzen beschert. Kinder, Jugendliche und Lehrkräfte werden dem Druck eines ökonomisch motivierten Bildungsbegriffs ausgesetzt und geschult, normative Kompetenzkataloge abzuarbeiten. Für kreative Spontaneität und ästhetische Individualität, für emotionales Erleben und zielloses gestalterisches Spielen, genauso aber auch für den Bruch ästhetischer Normen und die Nichterfüllung pädagogischer Erwartungen gibt es im schulischen Kunstunterricht zunehmend weniger Freiräume. Statt einer ganzheitlichen ästhetischen Persönlichkeitsbildung prägt den Unterrichtsalltag die parzellierte Schulung normativer Kompetenzen.

An dieser Stelle hilft die Integrale Theorie, wie sie vor allem Ken Wilber in verschiedenen Publikationen seit den 1990er-Jahren entwickelt hat, einerseits die ursprünglich im deutschen Klassizismus von Friedrich Schiller und Wilhelm von Humboldt formulierte Vision einer ganzheitlichen Bildung zeitgemäß zu bestimmen und andererseits die zusammenhanglose Schulung einzelner gestalterischer Fertigkeiten zu einer pädagogischen Einheit zu verbinden, deren Ziel die Förderung der individuellen ästhetischen Entwicklung von Kindern und Jugendlichen ist. Das Konzept der Integralen Kunstpädagogik, ermöglicht es drei grundlegende Probleme des Kunstunterrichts und der ästhetischen Bildung zu lösen.

## 1) Integrales ästhetisches Erleben und Gestalten

Wenn wir von ästhetischer Persönlichkeitsbildung sprechen, erscheint es zunächst erforderlich, sich darüber zu verständigen, was wir unter der individuellen Ganzheit im künstlerischen Bereich überhaupt verstehen. Aus eigener Erfahrung können die meisten Menschen nachvollziehen, dass ästhetisches Erleben und Gestalten einen wichtigen Teilaspekt unserer komplexen personalen Einheit verkörpert, zu der außerdem die kognitive, moralische, emotionale, psychosexuelle und spirituelle Entwicklung gehören, die Ken Wilber im integralen Psychogramm zusammengefasst hat. Schwieriger scheint es dagegen nachzuvollziehen, dass jede Form des musischen Erlebens und des künstlerischen Gestaltens die Einheit unserer Individualität beansprucht und das heißt, eben auch selbst eine Ganzheit darstellt. Daher eignet sich zur Beschreibung gestalterischer Produktions- und Rezeptionsprozesse Ken Wilbers Quadrantenmodell. Ich will dies kurz am Beispiel der Betrachtung von Bildern bzw. Kunstwerken konkretisieren.

Das *körperliche Subjekt* (ES = rechter oberer Quadrant) ist für die Generierung unserer visuellen Wahrnehmungen und deren intermodaler Verknüpfung mit anderen Sinnen (Synästhesie) verantwortlich. Durch Bewegung vor dem oder um das Bild(-objekt) entsteht so eine auch räumlich-körperliche, teils interaktiv geprägte Beziehung. Mit unserem *materiell-gesellschaftlichen Subjektanteil* (SIE = rechter unterer Quadrant) nehmen wir Bilder als medial-technische Produkte wahr. Wir erkennen deren „Gemachtheit“, insbesondere die jeweils spezifische Ästhetik einer Technik (z.B. Malerei, Grafik, Fotografie) und deren typische Gestaltungsprinzipien. Das *kulturelle Subjekt* (WIR = linker unterer Quadrant) ermöglicht uns das Erkennen von Bildsinn, also die Interpretation der visuellen

Daten. Aufgrund unserer kulturellen Prägung und der mehr oder weniger standardisierten Kommunikationskontexte und massenmedialen Sendungsformate, aber ebenso der diversen künstlerisch etablierten Stile und ästhetischen Konzepte, wird in diesem Subjektanteil das Verstehen kollektiver Bildbotschaften gesichert. Das *psychische Subjekt* (ICH = linker oberer Quadrant) schließlich verknüpft das konkrete Bild mit der Dimension der persönlichen Erinnerung und der Assoziationsfähigkeit; es eröffnet ebenso der Fantasie Möglichkeiten für eine ästhetische Weiterbearbeitung des Wahrgenommenen.

Wir sind also, egal ob bei einer Bildbetrachtung oder einer Werkerschaffung, stets als ganze Personen beteiligt. Folglich sollte der schulische Kunstunterricht, aber ebenso auch jede andere Form der pädagogisch angeregten Gestaltung oder Werkbetrachtung, alle vier Persönlichkeitsaspekte gleichermaßen fördern. Erst dann können wir tatsächlich von ästhetischer Persönlichkeitsentwicklung sprechen. Eine primär technikorientierte Schulung, wie sie für heutigen Kunstunterricht zumeist typisch ist, erreicht nur die ES- und die SIE-Anteile der Individualität. Deshalb ist in der Schulpraxis bei Aufgabenstellungen oder in der künstlerischen Projektarbeit auf eine ausgewogene Beanspruchung aller Persönlichkeitsanteile zu achten.

Für die kunstpädagogische Arbeit mit Kindern und Jugendlichen sollte außerdem berücksichtigt werden, dass nicht jeder Mensch in allen Teilbereichen gleichermaßen entwickelt ist, sondern zumeist einen Schwerpunkt in seiner ästhetischen Persönlichkeit besitzt. So gibt es ausgewiesene Technikspezialisten (SIE-Bereich), mit Fantasie begnadete Gestalter (ICH-Bereich), sportlich expressive Typen (ES-Bereich) und begabte visuelle Kommunikationsstrategen (WIR-Bereich). Die Kenntnis dieser ästhetischen Konstitutionstypen, die nicht



feststehend sind, sondern sich im Laufe der Persönlichkeitsentwicklung verschieben, ist für eine individuelle Förderung unerlässlich.

## 2) Integrale Entwicklung ästhetischer Fähigkeiten

Seit der Frühzeit der Kunstpädagogik um 1900 gibt es ein fachliches Bewusstsein vom stufenförmigen Verlauf in der Entwicklung der Kinderzeichnung. Angeregt durch die Forschungen des schweizerischen Psychologen Jean Piaget zur kognitiven Entwicklung wurde dieses Wissen in den letzten 40 Jahren differenziert. Allerdings existieren bis heute kaum genauere Untersuchungen zu anderen Bereichen der ästhetischen Entwicklung Heranwachsender, wie beispielsweise dem emotionalen Erleben bei Bildbetrachtungen, der Interpretationsfähigkeit von Kunstwerken, dem dreidimensionalen (plastischen) Gestalten oder der Nutzung digitaler Bildwerkzeuge. Aufgrund des Mangels an Forschungsdaten werden die Kompetenzerwartungen der deutschen Lehrpläne (nicht nur im Fach Kunst) für die einzelnen Klassenstufen zumeist rein willkürlich, und das heißt ohne jedes wissenschaftliche Fundament, festgesetzt. Dadurch entsteht, wie ich unter Berücksichtigung amerikanischer Forschungen zur ästhetischen Entwicklung kürzlich zeigen konnte, eine vollständige Überforderungssituation für die Schüler vor allem in der gymnasialen Oberstufe.

Das Projekt der Integralen Kunstpädagogik leistet hier die Basisarbeit, alle verfügbaren Forschungsdaten zu bündeln

und für Lehrende in den Schulen so aufzubereiten, dass eine gezielte individuelle Entwicklungsförderung der ästhetischen Persönlichkeit überhaupt möglich ist. Es gilt, die Kinder und Jugendlichen an ihren Entwicklungsvoraussetzungen und persönlichen Potentialen und nicht an der Erfüllung einer willkürlich festgesetzten Bildungsnorm zu beurteilen. In jeder Altersstufe besitzen Heranwachsende eine spezifische



Art des Welterlebens, die charakteristische Formen des ästhetischen Ausdrucks bedingt. Diese bis zur vollen Reife zu stärken und zum richtigen Zeitpunkt Übergänge in die nächste Entwicklungsstufe anzuregen, betrachte ich als wichtigste Bildungsaufgabe im Kunstunterricht.

## 3) Integraler methodologischer Pluralismus

Wie in jeder Fachdidaktik existieren auch innerhalb der Kunstpädagogik heute vielfältige Methoden, um Unterricht

zu planen und durchzuführen. Pluralität und Heterogenität bestimmen das Feld und Lehrende des Fachs stehen vor beachtlichen Wahlmöglichkeiten, die sie zumeist überfordern. Entscheide ich mich als Fachlehrer/in für die Methode der Bauhauspädagogik oder des wissenschaftlichen Kunstunterrichts, die jeweils nur die materiell-technischen Subjektanteile (SIE) erreichen oder für Designpädagogik und bildorientierten

Kunstunterricht (WIR-Ebene), für Ästhetische Bildung und musische Erziehung (ICH- und ES-Ebene)? Oder nutzt man ganzheitliche Konzepte wie die Künstlerische Bildung (AQAL)? Bei solchen Entscheidungsfragen bietet die Integrale Theorie, insbesondere das Quadrantenmodell eine theoretisch fundierte Orientierung. Sie kartiert die gesamte Fachlandschaft der Kunstpädagogik und vermittelt dabei, dass Methoden und Werkzeuge des Lehrens und Lernens sind, die zumeist nur für einen oder zwei Persönlichkeitsbereiche eine ausreichende Fördergrundlage bieten, hier aber, je nach Bedarf, sehr gezielt eingesetzt werden können. Dieses Bewusstsein für die Berechtigung und Funktionalität unterschiedlicher Methoden bildet die Grundlage für eine pluralistische Fachkultur. ❖

Dr. Joachim Penzel, Kunstpädagoge, Kunstwissenschaftler, Ausstellungskurator und Publizist; lehrt Kunstpädagogik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Lehraufträge an der Kunsthochschule Halle Burg Giebichenstein und der Bauhaus-Universität Weimar

<http://www.integrale-kunstpädagogik.de>

# Führung und Wirtschaften in Menschenwürde

**Michael Habecker (MH):** Ich habe das Vergnügen dich schon länger zu kennen. Du bist Sportpädagoge und Theologe, bist Unternehmensberater, hast eigene Unternehmen, verfolgst verschiedene Projekte, engagierst dich gut vernetzt in unterschiedlichen Vereinen und Organisationen, bist Autor. Wie nimmst du dich selbst wahr?

## Wie bleibe ich zentriert?

**Stephan Teuber (ST):** Was mich schon immer bewegt sind Leib und Seele, das eine nicht ohne das andere, und so ist es auch zu den beiden Studiengängen gekommen. Ich möchte das als Frage so formulieren: Wie bleibe ich zentriert, sowohl in der körperlichen als auch in der geschäftlichen als auch in der spirituellen Dimension? Das ist für mich das Hauptthema, sowohl in der Beratung als auch in der Unternehmensführung. Beispiel heute morgen im Büro: Die Heizung fällt aus. Frage: Was machen wir, gehen wir wieder nach Hause oder nicht? Dies gilt es auf das eigentliche Thema zurückzuführen, das worum es wirklich geht. Es geht darum, ob jeder für sich entscheidet ob er in diesem Rahmen arbeitsfähig ist oder nicht und dann seinen Entscheidungsspielraum wahrnimmt, und nicht vorschnell eine Entscheidung nach oben zu delegieren versucht. Das sind Themen unseres Daseins, wo gehe ich in eine Entscheidung hinein und was brauche ich, um in diese Entscheidung hineingehen zu können, z. B. welche Ermutigung?

**MH:** Das Beratungsthema ist sehr dynamisch, mit ständig neuen Veröffentlichungen. Etwas despektierlich formuliert: Alle zwei Wochen wird eine neue Sau als Trend durchs Dorf getrieben und mein Eindruck ist, es wird ein Aspekt aus einem integralen Gesamtbild hervorgehoben, zum Beispiel „Diversifizieren“, der wird dann zum allein seligmachenden erhoben und zwei Wochen später kommt

ein anderer Aspekt, wie Konsolidierung oder „Rückbesinnung auf Kernkompetenzen“, und dann ist das die neue Religion. Du hast gerade beispielhaft den persönlichen Entscheidungsspielraum eines Menschen angesprochen, der keine Modeerscheinung ist, sondern von grundlegender Bedeutung ist für eine Zusammenarbeit. Was gibt es für dich noch an Grundlegendem?

## Sich der eigenen Wahrnehmung vergewissern

**ST:** Eines wäre die Frage, ob ich mir genügend Zeit nehme mich meiner Wahrnehmung zu vergewissern. Das heißt mir klarzumachen, was nehme ich wahr, mir bewusst zu sein, dass ich immer nur Teilaspekte eines Gesamtbildes wahrneh-

Was hilft mir,  
arbeitsfähig zu sein und  
an Ergebnissen für den  
Kunden zu wirken, was  
ist da unterstützend?  
Was kann ich dazu  
beitragen, was brauche  
ich von anderen oder was  
muss ich auch einfach  
aushalten können?

men kann, offen zu sein dafür, was andere wahrnehmen, und die Frage, wie ich verschiedene Perspektiven in eine Kommunikation miteinander bringen kann – und zu reflektieren, nach welchen Kriterien dann entschieden wird. Konkret im Beruf: Was hilft mir, arbeitsfähig zu sein und an Ergebnissen für den Kunden zu wirken, was ist da unterstützend? Was kann ich dazu beitragen, was brauche ich von anderen oder was muss ich auch einfach aushalten können? Ich muss ja nicht

alles sofort ändern. Es ist wie beim Navigieren, was ist mein Nordstern als Orientierungspunkt und wie schaffe ich es, immer wieder meinen Kurs zu bestimmen? Der Nordstern ist ja nicht die Vision. Und dafür die Zeit zu haben in diese Reflexion gehen zu können. Eher langsamer entscheiden, aber dafür richtiger. Das für mich etwas Durchgängiges.

**MH:** Du hast gerade zwischen Vision und Orientierung unterschieden. Kannst du dazu noch etwas sagen?

## Vision und Orientierung

**ST:** Wenn ich beispielsweise nach Amerika segle, halte ich nachts nach dem Nordstern Ausschau, um meinen Kurs zu halten. Das ist die Orientierung. Dass ich nach Amerika will, ist meine Vision und dazu brauche ich den Orientierungspunkt. Bei der Frage heute morgen, soll ich entscheiden ob Mitarbeiter nach Hause gehen oder nicht, weil die Räume nicht beheizt sind, ist der erste Orientierungspunkt die Frage, was soll ich denn überhaupt entscheiden? Das ist auch die Frage, wo die Kompetenz für diese Entscheidung liegt, und die liegt in diesem Fall bei jedem Mitarbeiter, einzuschätzen ob er oder sie arbeitsfähig ist oder nicht. Der Nordstern wäre hier, entscheide ich es oder gebe ich diese Entscheidung an Mitarbeiter? Und die Vision ist, dass wir auch heute mit Kundenanfragen sinnstiftend umgehen [Lachen]. Und beides immer wieder unterscheiden.

**MH:** Du hast Multiperspektivität erwähnt, die sich der Vielfalt, auch sich scheinbar oder tatsächlich widersprechender Perspektiven, aussetzt und sich nicht nur an einer Perspektive orientiert und dann „zielstrebig“ losläuft.

**ST:** Von der katholischen Soziallehre stellt sich die Frage, von welchem Personenbegriff gehe ich aus? Habe ich die



Annahme, dass jede Person von Gott besetzt und so begabt ist, dass sie für sich entscheiden kann? Und nehme ich Dynamik zwischen Subsidiarität und Solidarität ernst? D.h. kann ich die Entscheidung subsidiär bei der Person lassen oder muss ich solidarisch sein, d.h. etwas für sie tun? Das wäre der Nordstern. In einer integralen Sprache formuliert wäre das die Fragestellung, welche Breite von Perspektiven jemand verkraftet?

**MH:** Das Unternehmen „Loquenz“ ist seit 1990 aktiv – wie hat es sich entwickelt, wie habt ihr euch entwickelt, was ist konstant geblieben und wie werden Entscheidungen getroffen und Konflikte gelöst? Ein Beispiel dafür hast du ja schon aus aktuellem Anlass gegeben.

### Unternehmer sein

**ST:** „Loquenz“ ist eine Unternehmensberatung zum Thema Führung und Organisation. Seit knapp 20 Jahren gibt es eine zweite Unternehmensberatung

die „Flowcon“ heißt, da geht es um Projektentwicklung im Gesundheitsmarkt. Beides sind Beratungsunternehmen mit kleinen Teams, 3-4 Menschen, die weitgehend selbstgesteuert arbeiten. Und daraus hat sich noch eine Service GmbH für Rehasportvereine gebildet, also Abrechnung und Organisation für Rehasport in Deutschland. Das sind mittlerweile 15 Mitarbeiter und bilden den Schwerpunkt meiner unternehmerischen Tätigkeit. In Bezug auf die Beratungsfirmen ist es relativ leichtgängig. Du hast hochqualifizierte Berater, die selbstständiges Arbeiten beim Kunden gewohnt sind, und so funktioniert es auch nach innen. Bei Konflikten beispielsweise ist jedem klar, was Konfliktmanagement ist, es wird das Harvard Modell hergenommen und das geht man gemeinsam durch, unter Einbeziehung der beteiligten Bedürfnisse vor dem Hintergrund der operativen Konfliktlösungsebene. Schwieriger ist es bei der Service GmbH, mit Mitarbeitern, die frisch ausgelernt haben oder noch in der

Ausbildung sind, die klassische Sachbearbeitung machen, Mitarbeitern, die in Teilzeit arbeiten. Bei Letzteren, und das verstehe ich gut, ist es so, dass sie sagen, ich möchte mich 4 Stunden um die Arbeit kümmern aber mich danach dann wieder mit meiner Familie oder etwas ganz anderem beschäftigen – und möchte dann keine Nachwirkungen der Arbeit mitnehmen. Berater hingegen sind gewohnt, dass sie auch mal von Beratungsthemen träumen. [Lachen] Bei den Halbtagsbeschäftigten geht es daher darum, wie stark kann ich jemand fordern, weil, wenn ich Verantwortung oder Anforderungen zu stark betone, wirkt diese auch über die Arbeitszeit hinweg und beschäftigt dann außerhalb der Arbeitszeit. Das ist aber nicht das Wunschbild des Mitarbeiters. Bei reinen Sachthemen tritt dieses Problem meist nicht auf, aber bei Entscheidung oder bei Konfliktklärungen gehe ich dann relativ stark helfend mit hinein, setze mich dazu und führe den Menschen dort hindurch. Hier ist viel Unterstützung sinnvoll.

**MH:** Wie weit geht das ins Persönliche?

**ST:** Man kann und sollte nicht davon ausgehen, dass jeder Mensch das Hobby hat sich persönlich weiterzuentwickeln, so wie wir zwei das vielleicht für uns verstehen. Das heißt, es geht darum zu erkennen und zu akzeptieren, wie weit sich jemand diesbezüglich einbringen kann und will.

**MH:** Hierzu habe ich Eigenerfahrungen aus 25 Jahren Selbstständigkeit und Kooperation. Die Selbstüberforderung und die Überforderung anderer, das ist mein persönliches Fazit, habe ich lange Zeit nicht ernst genug genommen und das hat zu endlosen Spannungen geführt. Wenn Anspruch und Wirklichkeit nicht zusammenpassen, sind Konflikt und Leid die Folge.

**ST:** Ein aktuelles Beispiel ist eine junge Kollegin, die die Smartphone-Nutzung für sich nicht im Griff hat. Wir haben prinzipiell die Leitlinie, jeder geht damit um, so wie es für ihn sinnstiftend ist. Doch für diese Kollegin gilt ein Smartphone-Verbot während der Arbeitszeit. Das hilft ihr produktiver zu sein, es ist eine Unterstützung. Davor gab es natürlich einen Gesprächsprozess mit ihr.

**MH:** Jetzt könnte man in einen therapeutischen Prozess einsteigen mit der Frage, warum gibt es überhaupt ein Problem im Umgang mit dem Smartphone?

**ST:** Genau, wir haben auch der Kollegin ein Erstgespräch auf Firmenkosten bei einem Therapeuten angeboten. Das bieten wir im Rahmen unseres Verständnisses von Gesundheitsmanagement immer an, um die Schwelle zur Therapie zu senken. Aber natürlich werden wir nicht selber aktiv, das passt auch gar nicht zur Vorgesetztenfunktion.

**MH:** Ich habe einiges an Lehrgeld bezahlt, um zu derartigen Einsichten zu kommen ...

**ST:** ... ich auch [Lachen]. Weil, die Verführung ist ja immer da, selber etwas zu tun.

**MH:** ... und der integrale Anspruch geht ja auch in diese Richtung und ist auch nicht verkehrt, doch dann braucht es eine realistische Orientierung darüber, was gemacht werden kann und was nicht und von wem und von wem nicht.

**ST:** Ja, und ich glaube das ist auch das Kriterium in der Führung – was ist zumutbar bzw. was sieht ein Mitarbeiter für sich als eine Entwicklungsperspektive, und das richtig einzuschätzen damit keine Überforderungssituation entsteht.

### Führungsberatung

**MH:** Was sind deine Erfahrungen aus der Führungsberatung, mit welchen Themenschwerpunkten? Geht es um die Führungsperson selbst, ist es die Über- oder Unterforderung von Mitarbeitern, geht es um den betriebswirtschaftlichen Blick auf das System Betrieb, geht es um die Unternehmenskultur – oder um alles?

**ST:** Ich kann sagen welche Themen ich in der Beratung habe, und das ist natürlich nicht allgemein und repräsentativ. Eine Facette ist häufig Ermutigung zum Führen, und zwar nach dem eigenen Bauchgefühl. Es taucht das Phänomen auf, dass wenn man Führungsmodelle kennt und gelernt hat, man meint sich nach diesen auch verhalten zu müssen. Das kann ein Reichtum sein, doch ich erlebe häufig eher Verunsicherung – darf ich das tun, darf ich das nicht, ist das richtig, ist es nicht richtig? Hier ist in der Beratung dann das „empowerment“ der Führungskräfte das Spannende. Wie können sie mit den Fähigkeiten und Methoden, die sie haben, Führungswirkung entfalten? Eine weitere Facette ist die Perspektivität, auch im Zusammenhang von Zeitdruck und der Entscheidungsdichte, die Führungskräfte haben. Die Zeit zu haben

andere Perspektiven wirklich wahrnehmen zu können und dann fundiert und begründet dafür oder dagegen zu argumentieren. Das Bewusstsein für eine andere Perspektive, zum Beispiel beim Mitarbeiter, ist oft nicht vorhanden, sei es aufgrund der eigenen Sozialisation (der Mitarbeiter kommt aus einem anderen Kulturkreis) oder aufgrund eines geänderten Rollen- und Geschlechterverständnisses. Ein dritter Aspekt ist der, wie kann ich auf mittlere Sicht fahren? Es gibt ein hohes Bedürfnis nach klassischem Projektmanagement, das Ziel ist klar und wird dann kleinteilig erreicht. Doch die Welt verändert sich schneller als mein Plan nachgesteuert werden kann und wie gehe ich damit um? Das ist das Thema Agilität. Gleichzeitig gibt es Shareholder oder ein Aufsichtsorgan, die eine Rendite haben wollen. Es wird manchmal auf der Basis von Strategieplänen Sicherheit versprochen, die dann aber nicht eingelöst werden kann, anstatt zu sagen: „Ich kann nicht sagen, wo wir in fünf Jahren sind, aber ich kann sagen, was wir die nächsten 1, 2, 3 Jahre in den Blick nehmen werden.“ Das bedeutet, sich hier mehr Volatilität zuzutrauen und das Konkretere dann auf einen Horizont der nächsten Wochen zu beschränken. Diesen Spagat muss ich als Führungskraft hinbekommen. Nicht, wie schaffe ich es, dass ich mir sicher bin, sondern eher, wie schaffe ich es, Unsicherheit auszuhalten?

**MH:** Das hat viel mit dem Inneren einer Person zu tun, die eigene innere Anbindung, in christlicher Terminologie mit Gottvertrauen und Schöpfungsvertrauen als eine zentrale Quelle von Entscheidung. Die Technik und die Methoden, die man gelernt hat, haben dann lediglich unterstützende Funktion.

### Wo ist meine Leitschnur?

**ST:** Ich denke, das ist für jeden Menschen die Kernfrage, wo bekomme ich meinen

inneren Fokus her, meine Leitschnur? Als Führungskraft biete ich die ja für Mitarbeiter und muss sie daher für mich geklärt haben. Wenn mein Gesprächspartner mich als Theologen gegenüber-sitzen hat, dann ist das Thema sofort auf dem Tisch. Es tauchen z.B. Fragen auf wie schaffen sie das, wenn sie die Woche über unterwegs sind, trotzdem noch ihre Ehe zu leben? Wo sind die Kraftquellen? Wie entsteht Orientierung? Bei diesen Fragen bin ich als Führungskraft sehr auf mich allein gestellt. Ich muss verstanden und akzeptiert haben, dass ich der Sinnstifter und Orientierungspunkt für mein Team bin. Das kann ich auch nicht von einem Trainer oder Ausbilder erwarten, ich muss es selber voll fühlen, sonst brenne ich aus.

**MH:** Einige dieser Gefühle wurden schon genannt, die Unsicherheit, die es ja immer gibt, dann auch Ängste, Ärger, Wut, Enttäuschung, Frustration. Wie erlebst du das Emotionale einer Führungskraft bei dir und anderen? Die Emotionalität ist ja auch die Berührung mit dem Leben.

**ST:** Ich möchte noch Emotionen wie Freude und Stolz hinzufügen, was übrigens auch Mitarbeiter sehen wollen, dass es eine Führungskraft genießt, wenn sie im Rampenlicht steht. Es ist wichtig einen Chef zu haben der sozial anerkannt ist. Ehrliche Freude, die sich zeigt, schafft auch viel Verbundenheit. Es geht also sowohl in Richtung Umgang mit schwierigen Emotionen wie auch mit leichten oder positiven Emotionen. In kritischen Situationen, wie zum Beispiel vor einem wichtigen Auftritt vor den Stakeholdern oder einer konfliktträchtigen Mitarbeiterversammlung, sind Führungskräfte genauso vielfältig wie alle anderen Menschen. Ganz konkret die Frage, wie mir der Ausgleich gelingt. Wo habe ich auf der Rückfahrt von solch einer Veranstaltung die Möglichkeit einen Baum zu umarmen oder in den Wald zu schreien, ohne dass gleich

jemand irritiert ist? Oder, wo kann ich morgens auf dem Weg zur Arbeit an einem Stundengebet teilnehmen oder welche Art von Yoga passt zu mir? Das Thema Spiritualität und der Umgang mit dem eigenen Leben wird zunehmend wichtiger, weil auch Mitarbeiter dies stärker leben. Da hat sich gesellschaftlich einiges geändert und Führungskräfte werden entsprechend beobachtet. Ich habe z.B. in meinem Outlook-Kalender eine tägliche Wiedervorlage mit unterschiedlichen Gebeten und selbstreflexi-

## Hier ist in der Beratung dann das „empowerment“ der Führungskräfte das Spannende. Wie können sie mit den Fähigkeiten und Methoden, die sie haben, Führungswirkung entfalten?

ven Fragen. Das hat bei Mitarbeitern, die das bei der Suche nach einem freien Termin in meinem Kalender mitbekommen haben, zu Irritationen geführt und dann haben wir darüber gesprochen. Die Suche nach Spiritualität und Sinn ist auf jeden Fall groß.

**MH:** Schön, dass es Menschen wie dich gibt, an die man sich dann wenden kann.

**ST:** Ja, auch Führungskräfte sind auf der Suche. Ich erlebe das auch beim Bund Katholischer Unternehmer. Wie kann ein geschützter Rahmen geschaffen werden, um sich über Derartiges auszutauschen? Bei Entlassungen zum Beispiel, das kann sehr belastend sein, Mitarbeitern wird Schmerz zugefügt und trotzdem ist es hoffentlich eine gut abgewogene Ent-

scheidung gewesen. Wie komme ich damit klar, vor mir, meinem Gott, meiner Vergänglichkeit?

## Unternehmer und Manager

**MH:** Wirtschaft oder das „Business“ wird in einem breiten Spektrum wahrgenommen. An einem Ende heißt es überspitzt „das sind alles Ausbeuter und Umweltzerstörer“ und dann gibt es am anderen Ende, und darüber unterhalten wir uns hier, wunderbare fähige und verantwortliche Unternehmerinnen, Unternehmer und Mitarbeiter, Menschen in Organisationen, die nicht nur ihre Arbeit machen, sondern dabei auch das größere Ganze im Blick haben. Du oder dein Team, ihr seid als Berater unterstützend tätig, in einem Umfeld, wo es immer wieder Negativschlagzeilen gibt, Stichwort Abgasskandal. Dafür braucht es auch eine innere Gelassenheit, um sich vor dem Hintergrund realer Gegebenheiten immer wieder neu zu motivieren und inspirieren zu lassen. Wie erlebst du das?

**ST:** Ich erlebe einen Unterschied zwischen Unternehmern und Managern. Man muss sich klarmachen: Grob 70 % der deutschen Wirtschaft sind Klein- und mittelständische Betriebe, die zum größten Teil inhabergeführt sind und wo Eigentümerverantwortung gelebt wird. Die meisten der Skandale, die wir haben, geschehen dort, wo Verantwortung und Eigentum auseinanderklaffen, und das finden wir – mit hoher Öffentlichkeitswirksamkeit – in den Konzernwelten, obwohl das nur den kleineren Teil der Arbeitsplätze betrifft. Dieses Thema könnte man zum Beispiel über mehr Mitarbeiterbeteiligung anpacken, wodurch Entscheidung und Eigentum wieder enger zusammenrücken. Oder die Art, wie Verträge gemacht werden. Wenn ich AirBerlin ins Insolvenzverfahren führe, kann ich nur schwer dafür Millionen an Jahresgehalt einstreichen. Hier sind Haftung und Eigentum nicht in einer Hand.

Es würde uns gut tun, wenn wir mehr Unternehmer und Unternehmerinnen hätten und weniger Manager, das reguliert viel. Wenn ich mit Managern zu tun habe, gibt es schon Aussagen wie: „Ich kann ja in einer kritischen Situation neue Chancen am Markt suchen.“ Ich möchte das nicht allen Managern unterstellen, aber das sagt sich leichter als: „Die 20 (oder 50 oder 100) Mitarbeiter sind mir jetzt egal.“

**MH:** Es wird ja oft von einem Wir-Gefühl geredet und du hast jetzt deutlich gemacht, dass es diesbezüglich große Unterschiede geben kann, zum Beispiel zwischen Manager und Unternehmer.

### Wie wirtschaften wir?

**ST:** In einem größeren Maßstab betrifft das auch unsere kulturelle Vorstellung vom Wirtschaften. So gibt es große Unterschiede zwischen einem an der sozialen Marktwirtschaft ausgerichteten Europa und einem Kapitalismusmodell wie in den Vereinigten Staaten. Ich erlebe das bei Unternehmen, die nicht-deutsche Kapitaleigner haben, dort wird das Thema Arbeitsrecht und Arbeitsschutz anders bewertet. Wir haben in Deutschland einen relativ guten Rahmen.

**MH:** ... und da siehst du auch die Zukunft, in einer menschlichen Wirtschaftsweise und nicht in dem kapitalistischen Modell.

**ST:** Sehe ich einen Mitarbeiter als Person oder als Maschinenbediener? Kurzfristig mag das Maschinenbedienungsmodell erfolgreicher sein, aber nicht auf Dauer. Daraus entstehen keine Innovationen und keine Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Rahmenbedingungen.

**MH:** Die erste Automatisierungswelle war überwiegend mechanisch, und man war froh dass Maschinen schwierige und gefährliche Arbeiten wie im Bergbau

übernahmen. Jetzt läuft aber schon lange eine zweite Welle, wo immer schlaunere Software viel Administration, Auswertungen, aber auch Tätigkeiten wie Autofahren übernimmt. Es gibt Schätzungen, wonach dadurch in wenigen Jahrzehnten die Hälfte aller Jobs frei wird, und der Trend geht immer weiter. Der Mensch wird, als eine konkrete Utopie, von Arbeit befreit, aber bis es soweit ist, gibt es einen sehr schwierigen Übergang. Was bekommst du davon mit?

**ST:** Rudi Dutschke hatte auch schon geschrieben, wenn EDV eingeführt wird, wird alles besser, weil wir dann Zeit haben. [Lachen] Gesamtgesellschaftlich ist die Frage, wer ist noch in der Lage mit dieser Fülle von Informationen umzugehen? Da werden viele, auch von der Ausbildung her, nicht mehr anschlussfähig sein. Ich war vorletzte Woche auf dem Jakobsweg. Einer von uns vier Pilgern hatte eine Wanderer-App und ich hatte eine elektronische Wanderkarte dabei, also zwei unterschiedliche Technologien. Die App sagt mir nur geradeaus, links oder rechts. Mein System hingegen gab mir eine Lageinformation, d. h. erst einmal geht es darum, sehe ich die Jakobsmuschel der Wegkreuzung oder ist hier ein Bach, und dann kann ich zusätzlich das elektronische Ortungssystem zu nutzen. In den sechs Tagen unseres Laufens gab es mindestens vier Situationen, wo die elektronischen Informationen uns in die falsche Richtung geführt hätten. Das, was mir elektronisch zugespielt wird, muss nicht richtiger sein als das, was ich psycho-physisch wahrnehme, es wird jedoch höher gewichtet. Das wird noch richtig herausfordernd, wie gehe ich als Führungskraft mit Informationen um, die ich bekomme, wenn mir gleichzeitig mein Gefühl sagt, hier stimmt etwas nicht? Dieser Konflikt zwischen Intuition und Information wird, glaube ich, immer anspruchsvoller werden. Für uns beide ist das Facebook-Profil noch etwas

außerhalb von uns, aber für die Jüngeren ist es bereits ein integraler Teil ihrer Person. Und wie bei der Schattenarbeit in der Persönlichkeitsentwicklung ist uns bei Facebook der Algorithmus nicht klar, der im Hintergrund arbeitet. Das ist auch eine ethische Fragestellung.

**MH:** Der Algorithmus einer Auswertung beispielsweise kommt von einem Menschen oder einem Team und darin verborgen ist Bewusstes und noch viel mehr Unbewusstes der Persönlichkeit dieser Menschen.

**ST:** ... und das ist stark angloamerikanisch geprägt.

**MH:** Ich danke dir für das Gespräch! ❖



**Stephan Teuber** Dipl. Theologe, Dipl. Sportpädagoge, Certified Management Consultant (BDU). Gründer und Mitinhaber:

[www.loquenz.de](http://www.loquenz.de); [www.flowcon.de](http://www.flowcon.de);

[www.rehasport-online.de](http://www.rehasport-online.de)

Tätig als Unternehmer und Berater/Coach für Führung und Organisation. Blogger ([www.loquenz.de/aktuell/blog](http://www.loquenz.de/aktuell/blog)) und Autor (Praxishandbuch Coaching, Praxishandbuch Change Management im Verlag Vahlen). Im Ehrenamt Mitglied im Bundesvorstand im Bund katholischer Unternehmer und engagiert in St. Johannes in Tübingen.

# Die Geburt von AQAL

(aus: Ken Wilber Life Footnotes, The Birth of AQAL)



**E**s gab diese Bücher, die sich gewissermaßen in meinem Kopf stapelten [während meiner Zeit mit Treya]. Egal womit ich gerade beschäftigt war, mein Geist beschäftigte sich immer auch mit dem Schreiben von Büchern. Ich hatte fünf oder sechs Jahre lang nichts geschrieben und hatte damit auch etwa fünf oder sechs Bücher in meinen Kopf. Das erste dieser Bücher war ein Art Opus Magnum, und das ist für mich nach wie vor eins meiner wichtigsten Bücher, *Eros Kosmos Logos*.

Mein erstes Buch, das *Spektrum des Bewusstseins*, war eine eher statische Sichtweise auf Ebenen des Bewusstseins und Bänder in einem Bewusstseinspektrum. Als ich mich dann näher mit Entwicklung beschäftigte, stieß ich auf ein wirkliches Dilemma. Wenn man Entwicklung betrachtet, ontogenetisch oder phylogenetisch, dann möchte man wissen, was der Status der ersten Stufe ist. Ist dies ein erleuchteter, aber unbewusster Zustand oder ist es die nächste Stufe nach den Affen? Was finden wir, wenn wir zu den allerersten Menschen zurückgehen? Finden wir Engel oder schlaue Affen? Und so gelangte ich allmählich zu einer wirklich evolutionären Sichtweise, dass der Menschheitsbeginn eine Weiterentwicklung der Affen war, die jedoch keine Engel waren.

Und dann kam *Eros Kosmos Logos*. Beim Schreiben dieses Buches entwickelte ich ein Verhalten, das meinem Ruf entsprach und den darin enthaltenen Vorurteilen. Ein Mönch auf einem Hügel, der niemals ausgeht, mit niemandem spricht, niemandem trifft. Doch das ist das genaue Gegenteil von dem, wie mein Leben tatsächlich bisher ablief. Ich habe viele Freunde vor Ort und war zu dieser Zeit auch mit vielen befreundet, die sich mit diesen Themen verbunden fühlten. Doch das änderte sich mit der Arbeit an *Eros Kosmos Logos*. Ich brauchte drei Jahre für das Niederschreiben, was auch sehr ungewöhnlich war, weil ich alle anderen bisherigen Bücher in einer Zeit von 1-3 Monaten geschrieben hatte.

Ein großes Problem bei der Arbeit an EKL entstand bei der Betrachtung unterschiedlicher Arten von Entwicklung. Alle Entwicklungsmodelle zeigen eine Art von Hierarchie und dieser Begriff wird oft falsch verstanden. Eine ganz wesentliche Unterscheidung, die dabei zu machen ist, ist die zwischen

Wachstumshierarchien (bzw. Verwirklichungshierarchien) und Dominanzhierarchien, wie dem Kastensystem. Praktisch alle Hierarchien, die wir in der Natur vorfinden, sind Verwirklichungshierarchien. Von Atomen zu Molekülen zu Zellen zu Organismen, das ist eine Entfaltung, eine Verwirklichungshierarchie. Jede Stufe transzendiert und bewahrt ihre Vorgänger. Das gilt auch für die Bewusstseinsentwicklung, in einer Folge wie innere Bilder zu Symbolen zu Konzepten zu Regeln zu Meta-Regeln usw. Die Vorstellung von Hierarchie ist also sehr wichtig, um zu verstehen, was Entwicklung bedeutet, und wir haben es dabei mit einer Zunahme zu tun, einer Zunahme von Liebe, von Mitgefühl. Ich schaute mir also all die unterschiedlichen Entwicklungsarten an, ca.

200 Modelle. Die Entwicklung der Sterne, von Sprache, psychosexuelle Entwicklung usw. und sie alle folgten bestimmten allgemeinen Prinzipien, doch sie passten nicht zueinander. Es gab Modelle, die beschäftigten sich mit dem innerlichen der Psyche, und dann gab es die der Evolution der Sterne. Das war verwirrend und ich hatte den Eindruck, dass hier etwas Wesentliches noch verborgen war. Ich schrieb jedes der Modelle auf eine Karte und verteilte die Karte auf dem Fußboden im Wohnzimmer. Als der nicht reichte, benutzte ich auch noch die Treppe und den Küchenboden. Jeden Morgen nach dem Aufstehen schaute ich

auf diese Kärtchen, mit der Frage, was ist hier los? Das ging ein paar Monate so und ich bemerkte, dass etwa die Hälfte der Karten sich mit Innerem beschäftigte und die andere Hälfte mit Äußerem. Etwa einen Monat später wurde mir klar, dass eine andere Hälfte der Karten sich mit individueller Entwicklung und wieder eine andere Hälfte mit kollektiver Entwicklung beschäftigte. Und plötzlich war alles klar: Es handelte sich um vier unterschiedliche Dimensionen von ein und derselben Sache. Wir hatten es hier mit dem Innerlichen und dem Äußerlichen des Individuellen und des Kollektiven zu tun. Damit konnte ich jede der über 200 Karten eine der vier Kategorien zuordnen und ich konnte die Beziehungen untereinander erkennen. Plötzlich passte alles zusammen, und das ist einer der Momente, wo man nackt und schreiend durch das Haus läuft und alle möglichen dummen Dinge tut. Das war für mich ein entscheidender Durchbruch. ❖



# Der mittlere Weg

Michael Habecker\*

\* Ich hatte Hans Peter Dreitzel, den Autor des Buches *Emotionales Gewahrsein*, per Mail um eine Durchsicht des Artikelmanuskriptes gebeten, habe wertvolle Anregungen daraus bekommen und zitiere auch Teile aus seiner Mailantwort an mich.  
(Zu Hans-Peter Dreitzel siehe die Beiträge in den integralen Perspektiven Nr. 37 und dem Online Journal Nr. 65).



„Zwei Extreme sind, ihr Mönche, von Hauslosen nicht zu pflegen. Welche zwei? Bei den Sinnendigen sich dem Anhaften am Sinnenwohl hingeben, dem niederen, gemeinen, gewöhnlichen, unedlen, heillosen; und sich der Selbstqual hingeben, der schmerzlichen, unedlen, heillosen. Diese beiden Extreme vermeidend, ist der Vollendete zum mittleren Vorgehen erwacht, das sehend und wissend macht, das zur Beruhigung, zum Überblick, zur Erwachung, zum Nirvāna führt.“<sup>1</sup>

Spätestens seit diesem Ausspruch sind Suchende auch auf der Suche nach der Mitte zwischen den Extremen. Doch wo genau liegt sie, wie kann man sie finden und wie kann man darin bleiben?

## Full Spectrum Mindfulness

Hierauf hat Ken Wilber in einer neueren Veröffentlichung „full spectrum mindfulness“ eine interessante Antwort gefunden<sup>2</sup>. Entwicklung, so Wilber, ist ein immerwährendes „transzendiere und bewahre“. Grundkompetenzen einer Entwicklungsstufe, wie z. B. die Nahrungsaufnahme der oralen Stufe oder die Fähigkeiten zu denken auf der mentalen Stufe, bleiben, doch die jeweiligen Weltsichten in ihrer Ausschließlichkeit („die Welt ist Nahrung“ bzw. „die Welt ist Denken“) sind beim nächsten Entwicklungsschritt zu überwinden.

Sowohl beim Transzendieren wie auch beim Bewahren kann etwas schiefgehen. Gelingt das Transzendieren nicht vollständig, bleibt eine Fixierung bzw. Anhaftung. Geht das Transzendieren zu weit und gelingt das Bewahren bzw. die Integration nicht vollständig, bleibt eine Aversion, Allergie, Ablehnung bzw. „Askese“. Dies kann man sich an Entwicklungsstufen, angelehnt an die Maslov'sche Bedürfnispyramide, verdeutlichen. Auf der Ebene „Nahrung“ gibt es Essstörungen sowohl in die eine wie auch in die andere Richtung (Bulimie, Magersucht); das Umgehen mit der Notwendigkeit sich zu ernähren, um zu überleben, ist eine erste große Herausforderung auf dem Weg. Die nächste Herausforderung, Sexualität, ist nicht minder anspruchsvoll. Sexsucht<sup>3</sup> ist enorm verbreitet, vor allem bei Män-

1 Der Buddha in der Predigt von Benares, seiner ersten Lehrrede nach der Erleuchtung, zitiert aus Wikipedia, Zugriff 1.8.2017.

2 Siehe dazu auch die Beiträge in den integralen Perspektiven Nr. 33 und im Online Journal Nr. 62.

3 Hierzu schrieb mir Hans-Peter Dreitzel: „Wenn man z. B. von ‚Sexsucht‘ spricht, kommt man leicht in Gefahr, in ein puritanisches Fahrwasser zu geraten. Ich habe pathologische ‚Sexsucht‘ in meiner therapeutischen Praxis kaum gesehen, wohl aber alle möglichen Störungen und Hemmungen einer befreiten, kreativ und lustvoll gelebten Sexualität. Gewiss, Testosteron ist eine der größten und gefährlichsten Mächte im menschlichen

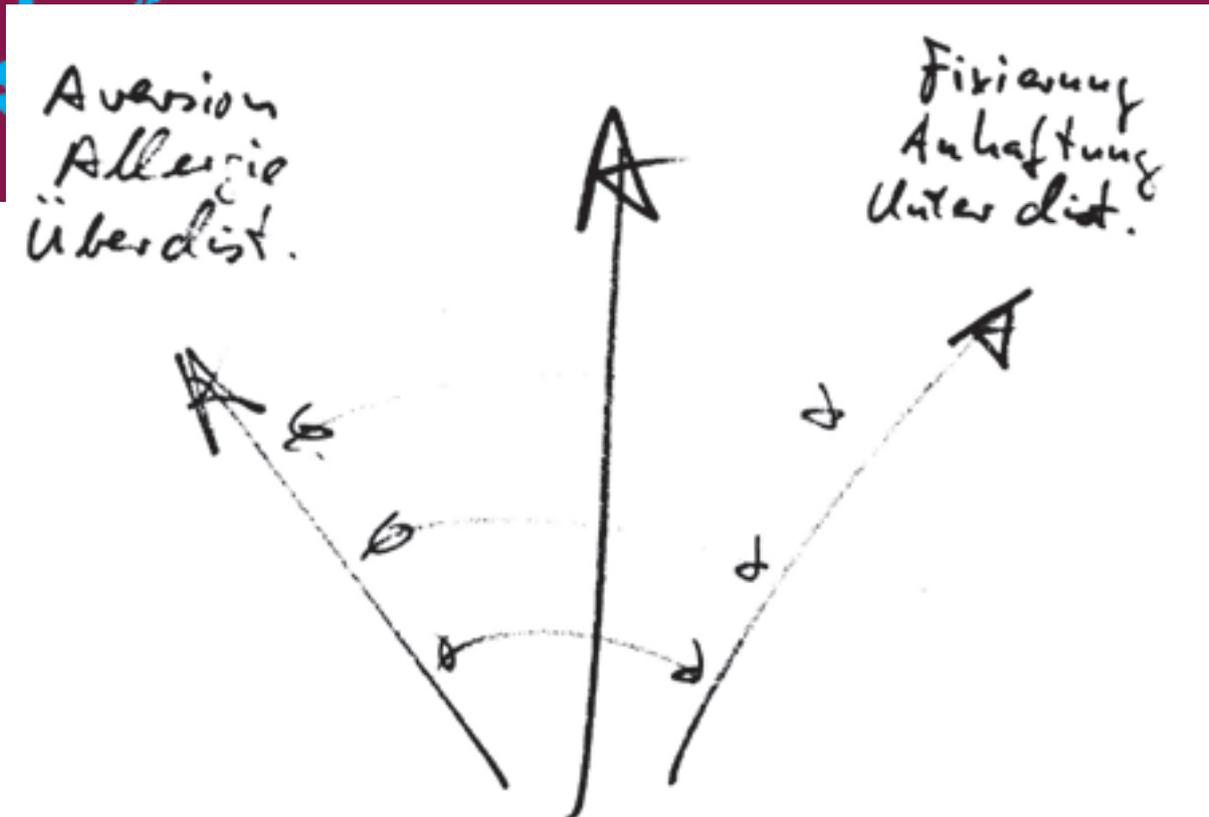
nern, aber auch Sexaversionen gibt es in vielen Formen („Homophobie“). Das spricht weder für noch gegen Sexualität oder ein Zölibat. Entscheidend ist, ob jemand innerlich frei und nicht-unterdrückend bzw. anhaftend – und damit auch verantwortlich – mit dieser enormen Kraft der Arterhaltung umgehen kann. Die Ich- bzw. Selbstbehauptung als nächste wichtige Stufe bringt das Thema „Macht“ mit sich. Der mittlere Weg besteht hier darin, zwischen Machtsucht und Machtaversion (als Ohnmacht mangels einer gesunden Selbstermächtigung) zu navigieren. Das Leid, welches durch beides hervorgerufen wird, ist enorm, sowohl individuell als auch kollektiv. Ähnliches gilt für das sich in Beziehung setzen zu anderen Menschen und Wesen als ein erster Schritt von der Selbstliebe zu einer umfassenderen Liebe. Auch hier gerät man schnell zwischen Skylla und Charybdis<sup>4</sup> und ist herausgefordert, einen mittleren Kurs zwischen Beziehungssucht (Beziehungsabhängigkeit) und Aversion (Beziehungsunfähigkeit) zu halten. Und so weiter, bis hinauf zu den höchsten Entwicklungsstufen, wo man immer wieder aufs Neue gefordert ist. Wie kann man in die Mitte kommen und dann dort bleiben? Das geschieht bei Wilber durch die Praxis einer Balance zwischen Fühlen und Denken<sup>5</sup>. Das Fühlen steht dabei für ein Im-Kontakt-Sein bzw. In-Kontakt-Kommen mit all unseren Bedürfnissen (Nahrung, Sex, Macht ...) und dem Leben in einer manifesten Welt insgesamt. Überall da, wo wir zu schnell „transzendiert“ und dabei Ablehnung und Aversionen entwickelt haben, hilft uns das Fühlen zu umarmen, anzunehmen und zu integrieren. Das reflektierende Denken hingegen erlaubt uns Abstand zu nehmen, und zwar von dem, was wir auf unserem Entwicklungsweg nicht ausreichend transzendiert haben (Nahrung, Sex, Macht ...) und wonach wir süchtig sind.

## Überdistanz und Underdistanz

Eine ähnliche Dynamik im Hinblick auf Grundemotionen wie Zusammenleben, nie zu unterschätzen. Aber zu vergessen ist auch nicht die spontane Antwort des weisen (und blinden) Teiresias der griechischen Mythologie auf die Frage, welches Geschlecht denn die Sexualität mehr genießen könne: natürlich die Frauen! Der Penisneid ist eine Erfindung, um nicht gleich zu sagen: eine Projektion, von Freud; der Sexualneid dagegen hat immer den Frauen gegolten, ging von Männern aus, was bis heute sogar im Hass auf die als feminin empfundenen Schwulen nachwirkt.

4 Skylla und Charybdis sind Meeresungeheuer aus der griechischen Mythologie, die in der Straße von Messina lebten und jeweils eine Seite der Meerenge besetzten. Skylla hatte sechs Köpfe mit einer dreifachen Reihe Zähne in jedem Maul und fraß jeden, der in ihre Nähe kam. Charybdis sog dreimal am Tag das Meereswasser ein, um es danach brüllend wieder auszustößen. Schiffe, die in den Sog gerieten, waren verloren.

5 Technisch ist, „Fühlen“ eine Erste-Person-Perspektive und Denken eine Dritte-Person-Perspektive. Beides ist zu unterscheiden, jedoch nicht zu trennen. Auch das abstrakteste Denken kommt wahrscheinlich nicht ohne irgendeinen Erlebnisinhalt aus, und selbst das intensivste Fühlen hat noch einen kognitiven Anteil. Denken/Fühlen entwickeln sich miteinander im Sinne einer Ausdifferenzierung. Die kognitive Funktion der Gefühle, welche über ihre starke Motivationsfunktion hinausgeht, ist die einer Orientierung der Handlungsrichtung.



Trauer, Scham, Angst und Zorn beschreibt Thomas J. Scheff in seinem wunderbaren Buch *Explosion der Gefühle* (1979). Die Extreme benennt er mit Überdistanziertheit (als Gefühlsvermeidung und Gefühlskälte) bzw. Underdistanziertheit (als Gefühlsrohheit und Sentimentalität).

Hans Peter Dreitzel fasst dies in *Emotionales Gewahrsein* wie folgt zusammen:

*Überdistanziert* redet und denkt man von Gefühlen, ohne sie eigentlich psycho-physisch zu erleben. Wohl sagt man vielleicht, dass einen etwas ärgere, aber dieser Ärger dringt nicht bis in die Stimme vor und wird deshalb auch mehr gedacht als gefühlt. *Underdistanziert* dagegen sind emotionale Ausbrüche, bei denen die Selbstkontrolle durch das aufsteigende Gefühl einfach weggeschwemmt wird und man vom Ausdruck des Gefühls überwältigt ist. In beiden Fällen mangelt es an einer optimalen Distanzierung, in der das seelische und körperliche Beteiligtsein des emotionalen Ausdruckserlebens sich mit der inneren Distanz des Sich-selbst-Beobachtenden die Waage hält.

Auf unserem Entwicklungsweg durch die Kindheit lernen wir unter gegebenen Umweltbedingungen mit unseren Gefühlen<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Dabei sind Gefühle von Bedürfnissen zu unterscheiden. Hierzu Hans-Peter Dreitzel (Mailkorrespondenz): „Beide liegen einfach nicht auf der gleichen Ebene, auch wenn es sich bei beiden um menschliche Grundbedürfnisse handelt. Ohne die Befriedigung bestimmter Grundbedürfnisse (wozu auch Sex gehört!) kann der einzelne nur kaum und die Gattung gar nicht überleben. Ohne Gefühle aber - oder genauer: mit nur sehr minimalem Gefühlsaus-

umzugehen und passen uns, um zu überleben, diesen Gegebenheiten an. Bekommen wir zu wenig Aufmerksamkeit, machen wir – unterdistanzierend – durch Drama und Geschrei auf uns aufmerksam. Werden wir hingegen überfordert durch das, was wir erleben, ziehen wir uns – überdistanzierend – innerlich zurück. Diese frühen, kreativen (!) Überlebensstrategien werden so zu unserem Instrumentarium im Umgang mit unseren Gefühlen, auch wenn sich die Lebenssituationen ändern und sich unsere Reaktionsmöglichkeiten erweitern. Die Mitte dazwischen bezeichnet Thomas Scheff mit *ästhetischer Distanz*. Die Dynamik, um dorthin zu gelangen, formuliert er wie folgt:

Bei ästhetischer Distanz wird das verdrängte Gefühl neu stimuliert, aber das Ergebnis ist nicht überwältigend. Da man sowohl Teilnehmer als auch Beobachter ist, kann man das verdrängte Gefühl erleben und das tun, wozu man ursprünglich nicht in der Lage war: die schmerzliche Spannung entladen. Bei ästhetischer Distanz ist man sowohl Teilnehmer wie auch Beobachter seines eigenen Schmerzes, so dass man frei hinein- und herausgehen kann.

druck - schon. Bedürfnisse können von Gefühlen begleitet werden, können sie verstärken (durch Attraktionsgefühle z. B.) oder auch lähmen (durch Aversionsgefühle oder auch durch hemmende Gefühle z.B.). Gefühle können sogar Gegenstand von Bedürfnissen werden (z. B. das Bedürfnis geliebt zu werden). Das Verhältnis von Bedürfnissen und Gefühlen muss von Fall zu Fall, von Beispiel zu Beispiel, geklärt werden, was zum Verständnis dessen, was jeweils der Fall ist, beiträgt - aber eben nur möglich ist, wenn beide Phänomene begrifflich sorgsam getrennt werden.

# So gesehen ist der Entwicklungslebensweg vor allem ein mittlerer Weg, oder sollte es sein, der nicht nur zu einem gesünderen Leben in der Welt, sondern auch - wie beim Buddha - zum Erwachen führt.

Dieses Lernen geschieht unter geeigneten Bedingungen schon ganz früh:

Ich habe Kinder in einer Art weinen gesehen, die auf einen Zyklus von Teilnahme und Beobachtung hinweist. Das Kind zieht sich in sich zurück, um den Schmerz zu fühlen, lässt seinen Kopf sinken und weint, sieht aber ab und zu wieder zu seiner Mutter auf, um sich der Situation zu vergewissern. Während es den Schmerz fühlt, sieht sich das Kind auch durch die Augen der Mutter als ein Beobachter.

Oder als eine rituelle Bewältigung im Spiel:

Im „Kuckuck-Spiel“ versteckt die Mutter zuerst ihr Gesicht in den Händen, dann nimmt sie ihre Hände weg, nähert ihr lächelndes Gesicht dem Baby und sagt: „Kuckuck!“ Dieser Ablauf wird mehrmals wiederholt. Ist die zeitliche Berechnung der Mutter richtig, wird das Baby jedesmal, wenn sie ihr Gesicht zeigt, anfangen zu lachen. Versteckt sie sich zu lange, ist das Spiel verdorben: Das Baby fängt möglicherweise an zu weinen oder bekommt Angst. Versteckt sie sich nicht lange genug, ist das Baby nicht erregt genug, um zu lachen.

Der gesellschaftliche Umgang, das Spielen des „Kuckuck-Spiels“ auf gesellschaftlicher Ebene, lässt sich am Fernsehprogramm bzw. den Medienangeboten insgesamt erkennen. Hier finden wir jede Menge an Unterdistanziertheit in Form von Brutalität und Sentimentalität, wie auch Überdistanziertheit (Intellektualität ohne Gefühlsansprache). Zum Glück gibt es auch Filme, die uns Zuschauer in eine Emotionalität (wie z. B. Schuld) hinein-führen, so dass wir sie ganz erleben können, die uns aber auch reflektierend hindurchführen. Auf diese Weise kann individuell wie auch gesellschaftlich emotionale Arbeit geleistet werden, die in die Mitte führt, zu einem reiferen Umgang mit Emotionen. Dabei spielt Kunst von jeher eine Schlüsselrolle. Bei den klassischen Komödien und Dramen der „alten“ Griechen wie auch bei Shakespeare, Charles Dickens oder Jane Austen geht es ebenso um das Hindurchfühlen durch existentielle menschliche Emotionen wie bei großer Musik oder bildnerischer Kunst.

Dies hilft auch bei der Beantwortung der Frage der Wirkung von Gewalt in den Medien. Motiviert diese zu (noch mehr) Ge-

walt oder unterstützt sie Menschen darin, Gewalt in sich zu erleben und zu integrieren anstatt sie im Außen auszuleben? Hierzu noch einmal Dreitzel in *Emotionales Gewahrsein*:

Für die Frage nach der Gewalt ist also die Erkenntnis, dass nur eine optimale Distanzierung katharsisch wirkt, von ganz besonderer Bedeutung, und zwar ebenso bei der Darstellung wie bei der realen Handlung. Ein aufgetauter

Ärger etwa wird sich – selbst wenn er handgreiflich werden sollte – niemals in Vergewaltigung oder Bombenterror oder Kindesmisshandlungen (um die drei in unserer Gesellschaft häufigsten, schlimmsten Gewaltakte zu nennen) ausdrücken können, solange die Wut vom vollen Gewahrsein des Wütenden begleitet wird. Denn im Gewahrsein weiß jeder Mensch intuitiv, dass er im anderen auch sich selbst verletzt.

So gesehen ist der Entwicklungslebensweg vor allem ein mittlerer Weg, oder sollte es sein, der nicht nur zu einem gesünderen Leben in der Welt, sondern auch – wie beim Buddha – zum „Erwachen“ führt.

Noch einmal Dreitzel (Mailkorrespondenz):

Intellektuelle Achtsamkeit ist geboten, dass nicht das Loblied auf den Mittleren Weg zu einer moralisch-kulturkritischen Verdammung derjenigen führt, die andere Wege durch das Dickicht des Lebens gehen! Gehört nicht zum Mittleren Weg ein gewisses Maß an Toleranz und auch gegebenenfalls an einem Mitgefühl, das sich nicht aus dem Besser-Wissen speist?

Kritik, Abwehr und Kampf dagegen ist angesagt, wenn die extremen Wege auf beiden Seiten sich gegen die Mitmenschen selbst wenden. So z. B. im Zölibat, dass zu einem ungeheuerlichen Ausmaß an Kindesmissbrauch geführt hat, wie auch die sonstige Sexualfeindlichkeit der katholischen Kirche nur Unheil anrichtet. Oder, auf der anderen Seite, das nach wie vor ungeheuerliche Ausmaß von Frauenverachtung und Unterdrückung auch in unserer Gesellschaft, deren Tiefpunkt ich im Handel mit Frauen und dem erzwungenen Verkauf ihres Leibes zur sexuellen Befriedigung von Männern sehe. ❖

# Alles ist GEIST

A

lle großen kontemplativen Traditionen der Welt sagen, dass letztendlich nur GEIST existiert, nur Gott. Buchstäblich

nichts anderes existiert, abgesehen von Gott. Alles in diesem Raum – Gott. Alles außerhalb davon, die Natur – Gott. Alles was im Traumzustand erscheint – nichts als Gott, nichts als Permutationen und Modifikationen von der einen und einzigen Wirklichkeit. Es gibt – nur – GEIST.

Doch wenn das so ist, warum erkenne ich das jetzt nicht? Selbst dieses Nichterkennen und Nichtverwirklichen ist GEIST. Warum kriege ich das nicht mit? Irgendetwas verhindert es, obwohl doch sogar mein Nichterkennen GEIST ist. *Warum kann ich das nicht verwirklichen? Es gibt nur GEIST* sagen uns die großen Traditionen, doch es gibt Dinge, die man tut oder nicht tut, welche dieses Erkennen verhindern, und das gilt es zu betrachten. Die Traditionen lassen sich daraufhin unterscheiden, wie sie diese Frage – warum kann ich das nicht verwirklichen? – beantworten.

Alle großen spirituellen Traditionen haben eine Doktrin von „maya“, und „maya“ meint in seiner Sanskrit-Bedeutung vom Wortstamm her „magisch“. Es wird gesagt, dass die gesamte manifeste

Welt eine „maya“ von Brahman<sup>1</sup> sei, eine magische Manifestation von GEIST. Das ist das, was GEIST tut: wie ein Magier aus einem Nichts

etwas erschaffen. Aus der gleichen Wurzelbedeutung stammt das Wort Mutter. Erleuchtung ist, wenn man das erkennt. Absolut alles was sich ereignet, von Augenblick zu Augenblick, ist GEIST, einschließlich deiner Selbstkontraktion, einschließlich deines Ich und Ego, einschließlich des Nichterkennens – sogar das ist GEIST.

GEIST ist nicht etwas schwer zu Erlangendes, GEIST ist etwas, was unmöglich zu vermeiden ist. Wie die Traditionen mit diesem Paradox umgehen, ist ein zentrales Merkmal des esoterischen Kerns der Weltreligionen. Sie alle haben eine Version eines nichtdualen absoluten GEISTES und sie haben eine Maya-Doktrin darüber, wie GEIST die Welt erschafft. Wenn wir das erkennen, entsteht ein großer Jubel und wir sind eins mit all diesen Ornamenten, als funkelnde Manifestationen des GEISTES. Es sind auch Manifestationen unseres eigenen wahren Selbst. Wenn wir jedoch nicht erkennen, dass „maya“ eins ist mit GEIST, dann wird „maya“ illusorisch, wird zu einer Welt der Illusion, als eine gebräuchliche Übersetzung von „maya“. Wird die Verbindung zum GEIST nicht erkannt und wird nicht erkannt, dass die Welt ein Teil des GEISTES und seiner Natur ist, ist „maya“ in der Tat eine Illusion. Erkennt man jedoch diese Einheit, ist man eins mit Allem, was erscheint, von Augenblick zu Augenblick. Man muss es nicht loswerden, man muss Samsara nicht loswerden, man erkennt Samsara als ein Ornament von Nirvana, als eine funkelnde Manifestation des GEISTES. ❖

<sup>1</sup> A. d. Ü.: Brahman bezeichnet in der hinduistischen Philosophie die unveränderliche, unendliche, immanente und transzendente Realität, welche den ewigen Urgrund von allem darstellt, was ist. (Aus Wikipedia, August 2017)

# Entwickeln sich Kulturen?

Aus: Ken Wilber footnotes *Do cultures evolve?*

Eine der sehr kontroversen Fragen ist die, ob sich Kulturen entwickeln und ob man dabei vor dem Hintergrund einer Gesamtskala von weiter entwickelt und weniger weit entwickelt sprechen kann. Dies wurde vom Postmodernismus heftig verneint, und zwar aus guten Gründen. Die ersten Modelle dieser Entwicklungstheorien waren sehr grob und sehr plump. Sie hatten einen Automatismus – in den Begriffen von Jean Gebser – der einen durch Stufen von archaisch zu magisch zu mythisch zu rational zu pluralistisch befördert. Jede nachfolgende Stufe wurde als höher, weiter entwickelt und besser angesehen. Doch auf diese Weise sollte man die Evolution von Kulturen nicht betrachten. Zuerst: Jede Kultur in ihrer Entwicklung – und das geht zurück bis zu den archaischen Kulturen vor etwa 50.000 Jahren, aus denen heraus sich magische Kulturen entwickelten, und dann nach vielleicht 40.000 Jahren entstanden mit den Ackerbaukulturen mythischen Kulturen und Weltsichten – bei jeder dieser Kulturen bleiben die früheren Stufen erhalten, weil jeder Mensch mit seiner Geburt von vorne beginnt. Es ist also nicht so, dass jemand auf der mythischen Entwicklungsstufe alle Probleme der archaischen und magischen Stufe hinter sich gelassen hätte. Tatsächlich existieren nun drei Problemkategorien. Es gibt nach wie vor Probleme, die mit dem Archaischen zusammenhängen, und hoffentlich sind einige davon gelöst, doch wenn nicht, sind sie nach wie vor vorhanden, als Probleme. Und bei der Weiterbewegung zum Magischen und Mythischen werden hoffentlich damit in Verbindung stehende Probleme gelöst, doch die Menschen müssen da hindurch, manchmal mithilfe der Kultur, manchmal auch ohne diese Unterstützung, doch es gibt keine Garantie. Das war eines der ersten Missverständnisse, welche die Vorstellung von Fortschritt über Bord warf. Darüber hinaus gab es eine Reihe anderer Probleme, die im Hinblick auf eine kulturelle Evolution nicht verstanden wurden.

Ein Problem besteht im Versagen des Verstehens einer Dialektik von Fortschritt. Tritt eine neue Ebene in die Existenz, dann bringt sie einiges an Neuem mit sich. Eines davon sind neue Wahrheiten als etwas, was man nicht auf den vorherigen Stufen findet. Dazu gehören Möglichkeiten und Wege Problemen zu begegnen, die auf den vorherigen Ebenen nicht gelöst werden konnten, als ein Ergebnis eines Wachstums an Bewusstheit. Neue Wahrheiten, neue Ideen, neue Arten von Wirklichkeit, neue Möglichkeiten der Liebe und des Mitgefühls, neue Motivationen – all das tritt mit einer neuen Stufe in Erscheinung. Doch zu den positiven Aspekten gehören auch negative Aspekte und das ist die Dialektik des Fortschritts. Vieles ist sehr positiv, als eine höhere, weitere und tiefere Dimension. Die Schattenseiten

bestehen in der Hervorbringung vieler Probleme, die zu lösen sind. Eine höhere Entwicklungsebene kann neue Probleme mit sich bringen. Das müssen wir berücksichtigen. Die frühen Anthropologen, die nur auf das Positive schauten, das die Moderne mit sich brachte, hatten die Tendenz die Negativaspekte dabei zu übersehen. Dann kam das 20. Jahrhundert mit zwei Weltkriegen und Auschwitz, Umweltzerstörung, all diesen schrecklichen Ereignissen, und dafür wurde der Moderne die Schuld gegeben, anstatt den schwierigen Balanceakt zu verstehen, der zwischen der Würde und der Katastrophe der Moderne besteht. Doch wir müssen beides im Auge behalten. Es tut uns jedoch auch nicht gut in das andere Extrem zu gehen, jeglichen Fortschritt zu leugnen und zu sagen, dass es nichts Neues gibt und dass sich nichts Gutes entwickelt hat. Als das Allermindeste hat sich die durchschnittliche menschliche Lebenserwartung erheblich verlängert. Es gibt also eine Mischung aus gut und schlecht.

*Die Verwechslung von Transzendenz und Unterdrückung ist ein weiteres wirkliches Problem – wo jegliche Transzendenz als Unterdrückung und Verdrängung gesehen wird.*

Ein weiterer wichtiger Punkt ist der zwischen Differenzierung und Dissoziation. Differenzierung ist Teil des Wachstumsprozesses. Eine Zygote beginnt als eine Zelle. Sie differenziert sich, teilt sich in 2, in 4 Zellen und integriert diese, und die Teilung und Differenzierung geht weiter zu acht Zellen, und so weiter. Das ist der Wachstumsprozess. Auf jeder Stufe finden wir Differenzierung und Integration, immer weiter. Und bei beidem kann etwas schiefgehen. Geht die Differenzierung zu weit, erhalten wir Dissoziation. Anstatt beispielsweise Körper und Geist zu differenzieren kommt es zur einer Dissoziation, verbunden mit enormen Problemen, die auch der Moderne zugeschoben wurden. Doch Tatsache ist, dass diese Probleme nicht notwendigerweise mit der Moderne zusammenhängen. Es ist so, dass der Differenzierungsprozess, die Würde der Moderne, zu weit ging und zu einer Dissoziation wurde, zu einer Trennung, Unterdrückung und Entfremdung. Die Kritiker von Fortschritt, die nur auf diese Probleme und Abspaltungen schauten – sobald sie auf eine Dissoziation trafen, nannten sie



„Krankheit“ und „schlecht“ und versuchten zurückzugehen, hin zu früheren Entwicklungsstufen, wo noch nichts differenziert war. Und dabei gingen sie immer weiter und weiter zurück, hin zu den Menschenaffen, doch diese sind auch schon differenziert, sie haben sich von ihrer Umwelt differenziert, und so geht man noch weiter zurück, bis zurück zum Urknall als das Einzige ohne Differenzierung. Das war ein großes Missverständnis, welches zum Gesamtmissverständnis der positiven und negativen Aspekte kultureller Entwicklung beigetragen hat. Das gilt es zu verstehen, denn wenn wir diagnostizieren wollen, was schief gelaufen ist, und jede Differenzierung als ein Problem betrachten, werden wir letztlich regressiv in unseren Ansätzen gegenüber dem Problem.

Ganz ähnlich ist es mit dem Unterschied zwischen Transzendenz und Unterdrückung. Wirkliche Transzendenz bedeutet, zu transzendieren und zu bewahren. Es ist die Hervorbringung einer höheren Ebene, die dann die vorherige Ebene umarmt. Handelt es sich jedoch um eine Transzendenz, die nicht umfassen und umarmen möchte, ist das Ergebnis Unterdrückung. Und natürlich ist Unterdrückung und Verdrängung nur möglich, wenn man eine höhere Entwicklungsstufe hat. Die Lösung besteht nicht darin, zu früheren Stufen zurückzugehen, wo es noch keine Unterdrückung gab, aber wo es auch keine Transzendenz gab. Auf der Stufe 1 gibt es keine Probleme – warum? Weil es dort auch keine Transzendenz gibt, keine höheres, tieferes und weiteres Verstehen des Kosmos. Es gibt lediglich eine Stufe von Entwicklung und Bewusstheit, kein Wachstum, keine Entwicklung. Die Verwechslung von Transzendenz und Unterdrückung ist ein weiteres wirkliches Problem – wo jegliche Transzendenz als Unterdrückung und Verdrängung gesehen wird. Das passiert sehr schnell, weil es bei der Evolution von Kultur und Bewusstsein um eine Reihe von Entfaltung von Ebene, Stufen und Wellen geht, wo jede höhere Stufe transzendiert und bewahrt. Dabei kann etwas schiefgehen, und zwar umso mehr, je mehr Ebenen es gibt. Heute in der post-modernen Welt existieren etwa sechs Hauptstufen von Transformation, durch die sich ein Kind hindurchentwickelt, um die durchschnittliche Entwicklungsstufe eines Erwachsenen zu erreichen. In den frühen Stämmen vor 50.000 Jahren gab es hingegen lediglich eine Transformationsstufe. Wenn das klappte, war man gesund, wenn nicht, war man krank. Das ist keine schwere Aufgabe. Doch wenn man das sechsmal zu vollbringen hat, dann hat man sechs Möglichkeiten das zu vermurksen. Das bedeutet nicht, dass an diesen höheren Entwicklungsmöglichkeiten etwas falsch ist. Es bedeutet lediglich, dass wir damit nicht gut umgehen. ❖

## Institut für integrale Gesprächs- und Focusingtherapie – igf



Focusing schult die Wahrnehmung, indem es die Aufmerksamkeit auf die unmittelbar gegenwärtige Erfahrung lenkt. Der methodisch offene Ansatz vermittelt aktuelle Erkenntnisse der

Psychologie, Philosophie und Spiritualität und übersetzt diese in eine klare, moderne und einfache Sprache.

Der integrale Ansatz ermöglicht es, einer zunehmend digitalisierten und vernetzten Wirklichkeit kritisch, achtsam und akzeptierend begegnen zu können. Focusing führt zu einer genaueren Balance zwischen inneren Wahrnehmungsprozessen und effektivem Außenverhalten und vermittelt Impulse, unsere komplexe menschliche Natur als Teil der gesamten Biosphäre besser zu verstehen.

Das igf wurde von Rainer Eggebrecht in enger Absprache mit Eugene Gendlin (Nachfolger von Carl Rogers) gegründet. Eggebrecht ist offizieller Focusing-Koordinator für Deutschland. Seine igf-Ausbildungen sind international anerkannt. Er unterrichtete an der Semmelweis-Universität Budapest deutschsprachige Studenten in moderner Psychotherapie und Wahrnehmungsschulung. In England führt er Supervisionen durch, in Polen Focusing-Weiterbildungen für den polnischen Psychotherapieverband – PTPHE – mit Simultan-Dolmetschern.

### Institut für integrale Gesprächs- und Focusingtherapie

›Schnuppertag‹, Aus- und Fortbildungen, Seminare, Supervisionen, Coachings

International anerkannte Ausbildungen durch  
Dr. Rainer Eggebrecht, Focusing-Koordinator Deutschland

**z. B. Basisausbildung:**

**4 Wochenendseminare** März bis Juli 2018

[www.focusing-igf.de](http://www.focusing-igf.de)

# bewusstes unternehmen

## Freundschaft und ein gemeinsamer „purpose“

**Michael Habecker (MH):** Wie habt ihr euch als Team gefunden?

**Carola Giese-Brandt (CGB):** Anke hat mich gefunden. (Lachen)

**Anke Lessmann (AL):** Als Freundinnen haben wir uns schon viel früher gefunden, schon vor 30 Jahren, das haben wir gerade gefeiert. Seitdem sind wir ein gutes Team, beim Studieren an der Uni, im Austausch, sehr gegensätzlich und sehr komplementär. Carola hat schon früher Interesse geäußert, dass wir etwas zusammen machen, aber ich war erst vor ca. sieben Jahren bereit dazu. Da war etwas im Raum, es gab einen *purpose*<sup>1</sup> zu erfüllen, etwas, was gemeinsam getan werden wollte.

**CGB:** Es hat schon damit angefangen, dass Anke fünf Jahre in Amerika war und wir beide ganz unabhängig voneinander und auch mit unterschiedlichen Einstiegen ins Berufsleben zu Ken Wilber gefunden haben. Nach deiner Rückkehr aus den USA wolltest du mir etwas von ihm erzählen, und das war auch umgekehrt meine Absicht. (Lachen) Wir haben das Integrale eingeladen und damit auch den Blick auf das Ganze in unserer Arbeit und in unserem Leben. Es war eine gute Basis, um zusammen zu arbeiten, und auch eine Einladung, unsere sehr großen Unterschiede zu integrieren.

**MH:** Das macht mich neugierig, von eurer zwischenmenschlichen Dynamik als Team zu hören. Doch vorher interessiert mich noch: Habt ihr auf euren bestehenden Tätigkeiten und Berufen aufbauen können oder habt ihr ganz neu miteinander begonnen?

<sup>1</sup> Der *purpose* beschreibt die Essenz einer Organisation und drückt aus, warum sie existiert und wozu sie gemeint ist. Es ist das tiefste kreative Potenzial einer Organisation in Bezug darauf, was die Organisation in die Welt bringen will und was die Welt von der Organisation will.

## Begeisterung für neue Formen gemeinsamen Arbeitens

**AL:** Es war die gemeinsame Begeisterung für Holacracy als eine Möglichkeit für neue Formen gemeinsamen Arbeitens. Wir haben Workshops für Freunde angeboten, Feedback bekommen und so hat sich das Schritt für Schritt entwickelt.

**CGB:** Ich war zu der Zeit schon zwei Jahre in einer Suchbewegung, mit zwei Fragen. Das eine war die Suche nach jemandem, mit dem ich gut zusammenarbeiten kann, und das andere war, die Beratung, die ich in kleinen und mittelständischen Unternehmen machte, so sinnvoll zu machen, dass sie auch in Krisenzeiten etwas bringt. Ich wollte über den Luxus des „nice to have“-Coaching hinauskommen und stellte mir die Frage, was macht wirklich einen Unterschied in Organisationen, was ist wirklich substantiell und entsprechend wirksam?

**MH:** Wart ihr zu dieser Zeit noch in euren früheren Jobs und habt dies parallel entwickelt oder gab es einen Schnitt?

**AL:** Ich hatte einen Job in einer größeren Beratungsfirma, den ich geliebt habe. Doch ich habe zunehmend gemerkt, das was mich an den neuen Arbeits- und Organisationsformen überzeugt, kann ich dort nicht umsetzen. Es gab dann einen Punkt, da war klar, ich mache nicht weiter. Das war der Start der Selbstständigkeit.

**CGB:** Ich habe 2004 mit der Freiberuflichkeit angefangen, bin mit der ersten Idee baden gegangen und habe 2007 noch einmal neu gegründet. Ich hatte bereits Kunden und fand das, was Anke neu begonnen hatte, ziemlich gut und habe sie dann bei einem Kunden mit eingeladen. So begann unsere Zusammenarbeit in diesem Bereich. Zu Beginn hatten wir noch relativ getrennte Bereiche dabei.

**AL:** ... und haben während dieser Zeit auch noch mit anderen Menschen und Gruppierungen zusammengearbeitet ...

**MH:** ... und dann ist zusammengewachsen, was zusammen gehört. Auf Eurer Internetseite *bewusstes unternehmen* sind eine ganze Reihe von Kunden aufgeführt. Aber vielleicht noch ein paar Sätze zum Weg dahin, bis das ganze ins Rollen gekommen ist. Wie habt ihr das rückblickend erlebt?

## bewusstes unternehmen

**CGB:** Für mich war *bewusstes unternehmen* ein echtes Coming-out. Das war ein sehr intensiver Prozess sich klar zu werden, womit wir nach draußen gehen. Dabei war uns klar, dass viele bisherige Kunden diesen Weg nicht mitgehen würden. Ich kann mich noch sehr gut an die Aufregung erinnern, die Anke und ich hatten, bevor wir unsere Webseite veröffentlicht haben.

**AL:** Plötzlich war es wie nackt dastehen, nur selber sein und das ist es. Nichts mehr davor, kein Titel, keine Firma, kein großes Team. Da gab es kein Verstecken mehr, auch in der Auseinandersetzung zwischen Carola und mir, immer wieder. Wir wollten, und wir mussten, miteinander klarkommen, um miteinander arbeiten zu können, anders als in einer Freundschaft. (Lachen). Wir haben es uns echt gegeben und haben jetzt in den letzten zwei Jahren mehr und mehr das Gefühl, dass wir nun ernten und dass es leichter wird.

**CGB:** Dabei hat uns die Ausrichtung auf einen gemeinsamen *purpose* geholfen – was wollen wir in die Welt bringen, was will die Welt von uns? Was ist die Essenz von *bewusstes unternehmen*? Wir haben mit Stephan Harmanus gearbeitet, der unsere Webseite gemacht und mit uns auf diese Fragen geschaut hat. Dann



gab es diesen Moment des Erlebens, wie *purpose* konkret wirkt. Kurz vor der Veröffentlichung der Website haben wir uns noch mal richtig gestritten, ich weiß gar nicht mehr warum ...

**AL** ... ich auch nicht ...

**CGB:** ... aber wir waren uneins und echt genervt. Es stand sogar Trennung im Raum. Doch dann sind wir über den *purpose* wieder zusammengekommen.

**MH:** Und der *purpose* ist ...

**AL/CGB:** ... bewusstes unternehmen, bewusst kleingeschrieben (Lachen).

**MH:** Es gibt unterschiedliche Perspektiven auf ein Unternehmen, von außen auf die Systeme und Prozesse, von innen auf die Kultur und dann auch auf die einzelnen Menschen, deren Verhalten und deren Bewusstsein. Was sagt ihr einem potentiellen Kunden?

**CGB:** Das hängt von dem Kunden ab, der fragt. Es gibt kein standardisiertes Kundengespräch, wir schauen und hören, wer wie mit uns spricht, begegnen einander und daraus wird deutlich, was wir ihm anbieten können. Allgemein geht es um ein neues, sinnvolles lebendiges miteinander Arbeiten – um eine lebendige Organisation.

## Am Anfang steht oft eine Sehnsucht ...

**AL:** Das wahrnehmen, was sein will, und das nimmt dann jeweils unterschiedliche Formen an. Ich nehme oft das Gefühl einer Sehnsucht im Unternehmen wahr, welche die Beteiligten selber noch gar nicht ausdrücken können – was sie brauchen und was sie von uns wollen. Am Beginn steht meist eine Anziehung und Resonanz und dann entdecken wir das gemeinsam.

**CGB:** Ich verstehe unsere Arbeit als Katalysator. Wir helfen den Rahmen zu halten, in dem sich zeigen kann, was ist und wo es hin möchte. Manchmal gibt es auch unrealistische Vorstellungen, wohin es gehen soll, die jedoch nicht auf dem aufbauen, was im Unternehmen gegenwärtig ist. Doch das Wirkliche ist die Ausgangsbasis. Von dort aus braucht es einen gesunden dynamischen Prozess.

**AL:** Manchmal gibt es gar nicht so viel zu tun, sondern es geht um die bewusste Wahrnehmung und Akzeptanz der Gegebenheiten und die Einladung zum weiteren Erkunden.

**MH:** Kultur- und Gemeinschaftsbildung spielt dabei eine große Rolle ...

**AL:** ... und es ist nicht nur das. Was dann als Nächstes kommt, ist oft sehr praktisch und konkret. Ohne konkrete Strukturen und Rahmenbedingungen gibt es keine nachhaltige langfristige Entwicklung.

**MH:** Das könnte beispielsweise eine Holakratie-Implementierung sein.

**AL:** Genau, oder einfach nur Klarheit in den Rollen, Klarheit wo es lang geht, Klarheit über den *purpose*, Klarheit über den Prozess der Entscheidungsfindung.

## Innere Haltung und Veränderung

**CGB:** Diese praktische Seite ist oft das, was von den Kunden zuerst gesucht wird. Und dann wird auf der gemeinsamen Reise entdeckt, dass es noch etwas anderes braucht, nicht nur Regelwerke und Praxis, sondern auch eine entsprechende Haltung. Ohne die innere Erfahrung eines Haltungswechsels können neue Regeln und Methoden in einer lebendigen Organisation nicht nachhaltig greifen.

**MH:** Das wird für mich beim Thema Konfliktlösung besonders deutlich. Alle guten Ideen und Verfahren diesbezüglich können ihre Wirkungen dann entfalten, wenn eine entsprechende Bereitschaft und Einstellung bei den Beteiligten vorliegt. Wie sind da eure Erfahrungen?

**CGB:** Hier können wir auf einen großen Erfahrungsschatz aus unserer eigenen Zusammenarbeit zurückgreifen. (Lachen)

**AL:** Eine gute Grundlage ist es, mehr Klarheit darüber zu haben, was überhaupt stattfindet. Worin genau besteht der Konflikt oder die Spannung? Was sich zuerst wie ein persönlicher Konflikt anfühlt, kann ein Rollenproblem sein, oder umgekehrt, oder beides. Durch die freiwillige Selbstverpflichtung, wie ich es mal nennen möchte, Spannungen auszudrücken kommen die Dinge ans Licht. Dann braucht es Differenzierungsübung, um zu erkennen, wo gehört etwas hin, zum Beispiel orientiert an den vier Quadranten. Dazu ist Holakratie gut geeignet. Und dann können geeignete Konfliktlösungsmethoden zur Anwendung kommen, die Holakratie selbst nicht hat.

**CGB:** Dadurch, dass wir zu zweit auftreten, fechten wir untereinander oft – stellvertretend – Themen aus, die mit der Organisation zu tun haben, mit der wir uns gerade beschäftigen. Darüber kann man nicht mit jedem sprechen, aber wir erleben das immer wieder.

**AL:** Das bereichert unsere Arbeit sehr. Manchmal passiert es auch mitten in einem Workshop, und wir haben Kunden, wo wir diesen Prozess dann gleich zur Verfügung stellen können. Das ist wunderbar. Wir zwei nutzen dann als Format z.B. das *reflecting team*, gehen durch unseren Prozess und stellen die Ergebnisse so zur Verfügung.

**CGB:** ... und zwar ohne Netz und doppelten Boden. Wir erzählen uns dann in der Runde gegenseitig, was wir gerade erleben und sehen. Danach gibt es einen offenen Austausch darüber. Und in dieser Offenheit haben wir schon so manche festgefahrene Beratungs-Situation wieder ins Laufen gebracht.

**MH:** Welche anderen Methoden verwendet ihr noch, um es Menschen zu erleichtern sich zu öffnen, und um damit auch eine Gruppe zu öffnen?

## Was passt wo? – Atmosphäre ohne Druck

**CGB:** Es kommt wieder darauf an, welche Kanäle am geeignetsten sind, und was die Menschen verkraften können. Ich bin froh, dass wir zu zweit sind, weil wir uns darüber dann austauschen können. Ist beispielsweise in einer konkreten Situation eine Minute Stille passend oder nicht und mit welcher Sprache kündigt man dies am besten an? Der Begriff Achtsamkeit beispielsweise kann in einem Spektrum von sehr positiv bis sehr negativ wahrgenommen werden. Das gilt es zu erspüren. In einem Handwerkerbetrieb beispielsweise kann es richtig sein zu sagen: „So, jetzt bitte mal kurz die Klappe halten.“

**AL:** Mir ist es ganz wichtig zu vermitteln, dass es OK ist sich nicht zu zeigen. Das wird oft zu schnell gesagt, „sich mehr zeigen müssen“. Es braucht eine Atmosphäre ohne Druck, sogar ohne „starke Ermutigung“. Und dann trotzdem in Verbindung bleiben, mit Akzeptanz ohne Fordern. Und wieder hilft die Orientierung auf den *purpose*. Wenn jemand auf den *purpose* ausgerichtet ist, dann ist er eingeladen, aber nicht verpflichtet sich zu zeigen, um gut zu arbeiten. Diese Freiheit ist für mich entscheidend.

**MH:** Wenn der *purpose* einer Organisation im Rahmen eurer Arbeit sichtbar und erlebbar wird, was geschieht dann mit denjenigen, die feststellen, dass das nicht ihr *purpose* ist?

## Verantwortlichkeit und Gestaltungsfreiheit durch Klarheit und Purpose-Hierarchie

**AL:** Das ist die Klarheit und Transparenz, die ich liebe. Wenn sich durch die Sichtbarmachung des *purpose* zeigt, dass ein persönlicher *purpose* nicht zum *purpose* der Organisation passt, dann kann das eine Befreiung sein. Sie macht die Wahlfreiheit bewusst und eröffnet Handlungsmöglichkeiten. Vorher gab es vielleicht nur ein komisches Gefühl oder Ärger. Jetzt entstehen Verantwortungsübernahme und Gestaltungsfreiheit.

**CGB:** Was wir dabei aufzeigen ist, dass es eine *Purpose*-Hierarchie gibt. Es gibt nicht nur den ganz großen, alles übergreifenden und über allem schwebenden Sinn und Zweck, sondern dieser muss sich konkret in allen Positionen bzw. Rollen der Organisation wiederfinden. Jeder *purpose* einer Einheit muss auf den *purpose* der übergeordneten Funktionseinheit einzahlen. Wenn jemand in der Buchhaltung gerne akkurat und zuverlässig arbeitet, dann erfüllt er leidenschaftlich einen Teilzweck und dient dem Ganzen. Damit ist der *purpose* konkret erlebbar und wird nicht zu einer heiligen Kuh. Es geht um die Frage, was mich persönlich ausmacht und was ich beitragen kann und möchte – und wenn das nicht im Widerspruch steht zum Gesamten, dann ist das gut. Und wenn es im Widerspruch steht, ist es gut, das zu erkennen.

**AL:** Es kann etwas Befreiendes haben, sich an einen kleineren *purpose* anzuschließen. Die Erwartung eines Unter-

nehmens, dass alle das große Ganze verstehen und mittragen, ist oft unrealistisch und gar nicht notwendig.

**MH:** Das finde ich einen ganz wichtigen Punkt, der vor Selbstüberschätzung und auch vor Selbstüberforderung schützt. Ein Anspruch wie „ich heile die Welt mit meinem Beitrag“ ist gut gemeint, aber führt als permanente Selbstsuggestion im Alltag zu Frust, Enttäuschung oder Verzweiflung. Wie kann man einem Menschen helfen in sich zu spüren, ob die Arbeit, die er oder sie macht, wirklich passt, z. B. die Gebäudereinigung?

## Realistische Einschätzungen – was macht dich als Mensch aus?

**AL:** Ja, dieser „immer größer, immer weiter“ Anspruch ist uns in unserer Arbeit schon öfter begegnet, auch bei „integralen“ Menschen. Dann geht es buchstäblich darum herunter zu kommen und sich erst einmal mit dem zu beschäftigen, was vor der Nase ist, vor dem Hintergrund einer realistischen Einschätzung, was man wirklich kann.

**CGB:** Wir haben ein Format für *Purpose*-Erkundung mit Einzel- und Gruppenarbeit entwickelt. Darin geben wir mit viel Hinwendung und Aufmerksamkeit einen Rahmen, in dem Menschen erforschen, was sie lieben zu tun. Was ist ihre Essenz? Wann erleben sie Flow? Was davon braucht die Welt? Was macht sie als Mensch aus?

**AL:** Oft geht es auch nur darum, das, was man tut, bewusster zu tun und nicht an eigenen oder fremden Ansprüchen zu verzweifeln, die man nicht erfüllen kann.

**CGB:** Wenn jemand das tun kann, und dafür Wertschätzung erfährt, was er gerne macht, und dabei gute Laune mit-



bringt, dann habe ich den viel lieber um mich als jemanden, der ständig versucht irgendwie weiter zu kommen und frustriert, übel gelaunt und bitter ist.

**MH:** Ich habe jetzt ein Bild vor mir, was mit dem Thema Entfremdung zu tun hat.

Zum einen die Entfremdung der Moderne, wo der einzelne Mensch nur noch Rädchen im Getriebe ist – Charlie Chaplins moderne Zeiten –, und die Entfremdung der Postmoderne, wo Menschen aufgrund von Selbstüberschätzung den Bezug zu sich selbst verlieren.

**AL:** Hier setzen wir an, und es ist eine große Freude zu sehen, wenn Menschen gerne ihre Arbeit tun, egal um welche Arbeit es sich handelt.

**CGB:** ... da geht das Herz auf. ❖

## Kurzbio

**Anke Lessmann** (links) ist Unternehmensberaterin, Systemischer Coach, Stärkencoach und Certified Holacracy Coach.

**Carola Giese-Brandt** (rechts) ist Unternehmensberaterin, Systemische Supervisorin, IFS-Therapeutin und Certified Holacracy Facilitator.

Carola und Anke sind seit über 30 Jahren ein funktionierendes Arbeitsteam.

Seit 7 Jahren kooperieren sie unter ‚bewusstes unternehmen‘. Zusammen begleiten sie Unternehmen bei neuen Formen der Unternehmensführung und ganzheitlicher Zusammenarbeit, ausgerichtet am Sinn und Zweck (Purpose) der Organisation. Ihre Vision sind Unternehmen, in denen Bewusstseinsentwicklung stattfindet, in denen der Mensch in seiner Ganzheit die Bestimmung des Unternehmens erfüllt und die vernetzt und aktiv an der Entwicklung für eine nachhaltige Welt teilnehmen.

[www.bewusstes-unternehmen.com](http://www.bewusstes-unternehmen.com)



## Sexuelle Belästigung (nicht nur, aber auch) am Arbeitsplatz:

**MH:** Hat euch das plötzliche öffentliche Erscheinen des Themas sexuelle Belästigung überrascht?

**CGB:** Mit dem Thema, mit dem wir unterwegs sind, erreichen wir in aller Regel Menschen, die sich der Problematik von Übergriffigkeit und Belästigung oder Schlimmerem bewusst sind. Oder sie sind zumindest auf dem Weg dahin. Um Grenzen zu überschreiten, braucht es ein gewisses Maß an Unbewusstheit und Betäubung. Wir möchten, dass diese Hilfe zu mehr Bewusstheit, die wir anbieten, sich mehr und mehr verbreitet, für mehr Wertschätzung und Respekt auch im Arbeitsleben, für mehr Gewaltfreiheit im Umgang miteinander.

**AL:** Wenn ich darüber nachdenke – nein, diese Entwicklung hat mich nicht überrascht. Das was sich jetzt zeigt, ist für mich auch ein Ausdruck eines kollektiven Wachwerdens. Was jahrzehntelang selbstverständlich war, muss jetzt wahrgenommen werden. Im Zusammenhang mit der „#metoo“ Aktion muss ich sagen, da kann jede Frau etwas berichten. Mir ist dabei auch bewusst geworden, was mir früher alles passiert ist, wo ich mir überhaupt keine Gedanken gemacht habe, dass das vielleicht nicht o.k. ist – es ist all das passiert und es hat dazu gehört. Jetzt findet ein großes Wachwerden statt.

**CGB:** Ja, Licht anmachen!

# Aufwachen und Verwirklichung

**D**as Aufwachen ist eine innere Transformation, die danach die Möglichkeit bietet, dass die Stille und die innere Leere zur bestimmenden Seinsweise werden. Und das Aufwachen lässt einen neuen Prozess beginnen, den man Realisierung nennt. Diese Realisierung bedeutet, dass sich das Aufwachen in allen Lebensbereichen integriert und vertieft. Das bedeutet weiterhin, dass die Stille, die Leere und die Ichlosigkeit immer vollständiger werden bis zum Lebensende. Diese Realisierung ist ein Prozess. Nun gibt es einzelne Persönlichkeiten, und bei Ramana (Maharshi) war es ein Glück, dass er mit 16 Jahren schon aufgewacht ist und viele emotionale Konflikte gar nicht erst erlebt hat, dass er danach sich zwei Jahre einfach nur hingesezt hat und dass die Gesellschaft das unterstützt hat, indem sie ihm Reis zum Essen hingestellt haben. Dann haben die Menschen begonnen, Fragen auf Zetteln zu ihm zu reichen, weil er gar nicht sprach. Er hat dann Antworten auf Zettel geschrieben, das heißt, er hat sich Zeit nehmen können.

Weiterhin hat das Aufwachen sicherlich auch eine unterschiedliche Tiefe, was nichts über das Schicksal der Realisierung aussagt, denn wenn es weniger tief ist, dann muss es sich weiter vertiefen. Es ist unterschiedlich radikal, unterschiedlich vollständig und entsprechend ist dieser lebenslange Prozess der Realisierung. In Bezug darauf ist jemand wie Ramana in kurzer Zeit zur Vollkommenheit gelangt. Das war ein großer Glücksfall, weil dadurch Schüler von ihm aufgewacht sind und diese dann als Lehrer gearbeitet haben, in erster Linie Poonjaji, zu dem viele westliche Leute kamen, die das dann in den Westen getragen haben.

Das Aufwachen schützt übrigens nicht vor Dummheit. Es gibt Leute, die wachen auf und schlafen dann in den nächsten drei Monaten wieder ein. Doch dann geben sie nicht Ruhe – einer hat das gemacht, der war ganz gut, er hat nur ein Buch geschrieben, ein gutes Buch, hatte eine Webseite und eines Tages stand auf der Webseite: „Sorry closed, ego returned.“ [wegen Ego-Rückkehr geschlossen]. Das ist großartig, wenn das erkannt wird. Alle anderen machen das anders. Die schlafen nach drei Monaten wieder ein und schreiben dann Bücher, etwa: „Ich bin aufgewacht und habe verstanden, was es ist.“ Aber es ist nur für zwei Monate. Diese Menschen glauben aus ihrer Erfahrung, die so kläglich im Sande verlaufen ist, etwas schreiben und andere darüber belehren zu können, was Aufwachen ist. Das ist furchtbar, weil es dazu führt, dass Menschen mit ihrer Seh-

sucht blockiert werden. Und da steht dann wirklich in den Büchern etwa: „Kümmert euch nicht ums Aufwachen, das ist nicht so wichtig, das verschwindet sowieso wieder.“ Das schreiben sie, bloß weil es bei ihnen verschwunden ist. Dann empfehlen sie Dinge, wie: „Kümmert euch um Liebe, bewusst und präsent zu sein ...“. Das ist bitter, aber zum Glück glauben ihnen das nicht alle Menschen.

Wir kommen dahin zu sehen, dass die Realisierung unterschiedliche Tiefe erlangt und unterschiedlich schnell verläuft. Wir wissen ja inzwischen so viel über den Prozess nach dem Aufwachen, auch daher, weil bei uns in den Seminaren so viele Menschen aufgewacht sind und wir das mitkriegen, wir uns darüber austauschen und Forschung darüber machen, auch darüber, wie die Menschen sich nach dem Aufwachen entwickeln.

Dadurch gibt es einen intensiven Prozess des Verstehens und Weiterarbeitens. Sich nach dem Aufwachen hinzusetzen und die Beine auszustrecken ist keine gute Idee.

Es ist so, dass der Mensch auf dem Weg ganz viele Teile seiner Person liegen gelassen hat. Da gab es depressive Zeiten, von denen man nichts mehr wissen wollte, wo man froh war, dass sie vorüber waren, da gab es bestimmte Beziehungen, wo man hinterher denkt, oh je, und dann will man von der ganzen Zeit

nichts mehr wissen und haben. Das bedeutet, dass man bestimmte Teile von sich abgespalten und liegen gelassen hat, und nach dem Aufwachen entsteht ein Prozess, wo dieser Gesamtorganismus ein eigenes Bestreben hat diese Teile alle wieder einzusammeln. Hier gibt es ein offensichtliches Bestreben vollständiger zu werden, in Bezug auf den Organismus und die Persönlichkeit. Und jetzt hängt es davon ab, wie man das Aufwachen in diesen Situationen realisiert. Wer früher viele Dramen in Beziehungen hatte, wird jetzt neu damit konfrontiert. Wer früher Depressionen erlebt hat, wird jetzt eine depressive Zeit haben, und das ist gut so. Weil, wenn er jetzt diese depressive Zeit hat, dann kann er, wenn es gut gelingt, sich selbst in diesem depressiven Sein, in diesem betäubten Sein, in diesem antriebslosen Sein, in diesem todesähnlichen Sein ganz erfahren. Er kann alles genau kennenlernen, weil er jetzt nicht mehr wie früher gegen die Depression ankämpft und nichts davon wissen will, sondern stattdessen möchte dieser Mensch jetzt möglichst alles wissen. Und so geht der Mensch durch die Depressionen hindurch – in der Regel, und dafür gibt es mehrere Beispiele, ist das die letzte Depression im Leben gewesen – der Mensch durchlebt dies mit einem tiefen Verstehen, einem sich

„Sorry closed,  
ego returned.“

[wegen Ego-Rückkehr  
geschlossen]



selbst Verstehen und einem wieder Aneignen dieser vorher zum Teil abgespaltenen und liegengelassenen Seite. Und genauso ist es mit den Beziehungsthemen, die jetzt wieder wie früher auftreten, und wo man die Chance hat an der Fixierung zu arbeiten, nicht alles ohnmächtig auf sich zukommen zu lassen, sondern daran zu wachsen.

Das geschieht von alleine, nicht weil man es will, sondern weil man in der Situation offen ist, weil man alles fühlt, was da ist, weil man im Unterschied zu vorher nicht die Hälfte verdrängt und weil man nicht mehr wie vorher – ich sag's mal sehr radikal – den anderen braucht. Das ist der Unterschied: Nicht mehr den anderen brauchen, um wichtiger zu sein. Nicht mehr den anderen brauchen, um nicht alleine sein zu müssen. Nicht mehr den anderen brauchen, um sich wertvoller zu fühlen. Nicht mehr den anderen brauchen, um sich vollständig zu fühlen, und nicht mehr den anderen brauchen, um Erfüllung zu finden. Weil sich das geändert hat, kann jetzt das aufgetretene Beziehungsdrama auf eine andere Weise geklärt, gelöst werden und reifen. In diesen verschiedenen Situationen, die man nach dem Aufwachen durchwandert, ist man gut beraten, wenn man weiter im Kontakt mit den spirituellen Lehrern die innere Arbeit macht. Dadurch vertieft sich der Prozess, und das sind, wie Eli [Jackson Bear] das so gerne nannte, Tests, die die Möglichkeit enthalten, dass man wieder einschläft. Wenn die depressive Phase wiederkommt und manches so klingt und wirkt wie früher und das Ich jetzt sagt „das will ich jetzt gar nicht“, dann ist das Ich schon da und dann kommt die Ich-

Ein Aufwachen, das die erste Zeit übersteht und die Tests übersteht und die Themen, die auftauchen, übersteht und sich dann vertieft und immer selbstverständlicher wird, das ist etwas wert.

Struktur zurück. Dann kommt eine Idee wie „ach, ist ja genau wie vorher“ und durch diese Idee „ist ja genauso wie vorher“ wird es genauso wie vorher.

Also, all' diese Phasen sind Möglichkeiten der Realisierung und der Vertiefung. Wenn man diese Chancen ergreift, dann wird das Aufwachen immer stabiler werden, und das ist, worauf es wirklich ankommt. Ein aufgewachtes Sein, das drei Monate dauert, macht auch schon eine Veränderung, aber man hat nicht so viel davon. Jack Kornfield mit seinem Buch *Nach der Erleuchtung Wäsche waschen und Kartoffeln schälen* nennt das Flitterwochen und behauptet, das verschwindet wieder. Das ist wirklich furchtbar. Was ist mit einem Ver-

liebtsein? Ein Verliebtsein, das nur die Flitterwochen überdauert, ist nicht viel wert. Ein Verliebtsein, das zur wirklichen Liebe wird, das ist etwas wert. Ein Aufwachen, das die erste Zeit übersteht und die Tests übersteht und die Themen, die auftauchen, übersteht und sich dann vertieft und immer selbstverständlicher wird, das ist etwas wert.

Auch das hat wieder niemand in der Hand. Und trotzdem ist es wichtig, darüber Bescheid zu wissen, weil, in dem man darüber Bescheid weiß, wirken die Informationen und man ist in den Situationen nicht nur auf gut Glück angewiesen, sondern hat durch die Informationen Unterstützung und weiß, welche Unterstützung man sich zu suchen hat. Es geht darum zu wissen, dass es immer tiefer werden kann, und das Richtige zu tun und achtsam zu sein, damit das Tieferwerden eine wirkliche Chance hat. ❖

# Eine Sehnsucht nach Mehrdimensionalität

Ein Interview mit Andrea Lohmann und Carolin Länger



**Michael Habecker (MH):** Ihr seid in der letzten Ausgabe der integralen perspektiven mit einem Beitrag „Eine Welt - gewaltfreie Kommunikation“ vertreten. Jetzt möchte ich euch gern konkret zu eurer Arbeit befragen und nehme als Einstieg den Gewaltbegriff.

## Gewalt und gewaltig

Es gibt Gewalt und es gibt Menschen, die sprechen von gewaltigen Erfahrungen, die sie gemacht haben, und Letzteres ist eher positiv gemeint. Was ist euer Verständnis im Hinblick auf Gewalt und wie geht man damit um?

**Carolin Länger (CL):** Der Ausgangspunkt wäre für mich die Feststellung, dass wir alle – mehr oder weniger subtil – vor Gewalt strotzen. Wir bewegen permanent Selbstabwertungen, Beurteilungen, Vorwürfe, Manipulationen, Schuldzuweisungen – 23,59 Stunden pro Tag. Durch die Kriegsgeneration hindurch sind wir alle von Täter/Opferintrojektionen zersetzt – das ist unvermeidbar. Und das ist etwas, um gleich auf unsere Arbeit zu kommen, was die Teilnehmer in ein Seminar mitbringen, damit gilt es umzugehen. Diese Mechanismen haben ihre Ursache darin, dass sie entweder kollektiv akzeptiert und deswegen unbewusst erfolgen. Oder es wurde ein inneres Vermeidungs- bzw. Verschleierrungsprogramm erlernt, wenn Gewalt in Erscheinung tritt – was dazu führt, dass Gewalt bewertet, unterdrückt und abgeschoben wird – wodurch sie umso kraftvoller weiter wirkt. Diese Kreisläufe zu durchbrechen, ist der Kern unserer Arbeit. Wir kreieren ein Erfahrungsfeld, in dem sich die Mechanismen, die Spannungen, die durch das Zurückhalten entstehen, zeigen und abspielen dürfen. In einem empathischen Milieu regen wir die Teilnehmer an, sich auf eine andere Weise zu begegnen und darin neue Erfahrungen zu erleben und zu verinnerlichen.

**Andrea Lohmann (AL):** Anzuerkennen, dass wir gewaltvoll sind, zumindest eine Bereitschaft haben Gewalt auszuüben, ist ein erster wichtiger Schritt. Wir wollen unser Leben und unsere auf uns selbst bezogenen Bedürfnisse sichern. Die Akzeptanz, dass wir zutiefst gewaltvoll sind, ist der erste Schritt in eine Gewaltfreiheit. Es geht um die tiefe Selbsterkenntnis meiner eigenen Gewalt und nicht deren Überdeckung mit Nettigkeiten, Ritualen und Formen. Auch die Begegnung mit Angst ist wichtig,

wir haben ja alle auch Gewalt erfahren. Das halten zu können und in dem Halten mich auf den jeweils anderen beziehen zu können, in dem oder der auch Angst und Gewaltbereitschaft stecken – darum geht es. Dieses Gewaltverständnis kann dann auch gewaltige Wirkungen entfalten, im Sinne eines wirklichen und tieferen Verstehens.

## In Resonanz mit der Unmittelbarkeit gehen

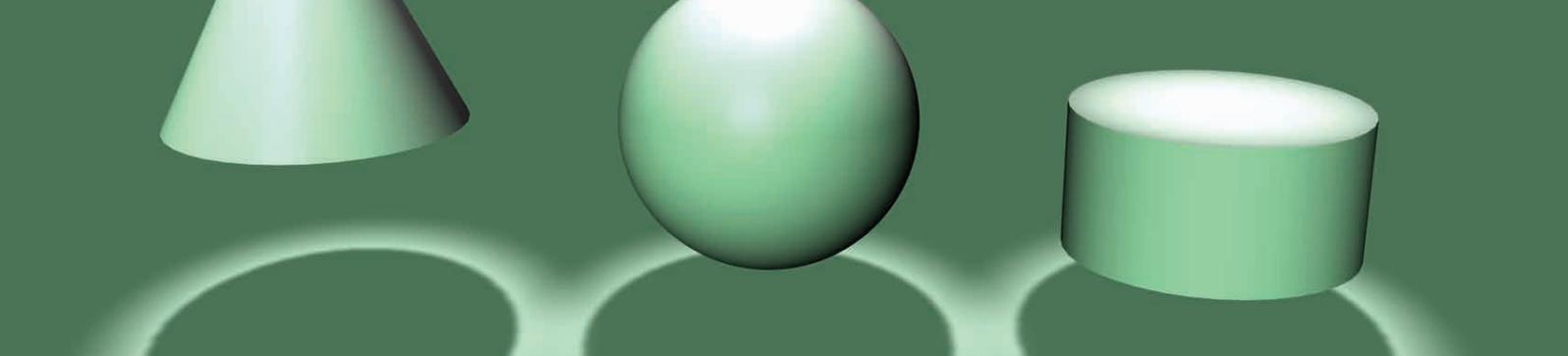
**MH:** Hierbei spielt für mich der Begriff Kraft eine Rolle und seine Unterscheidung zur Gewalt. Eros, evolutionärer Impuls, Selbstorganisation – das sind Worte, die versuchen diese geheimnisvolle Kraft zu beschreiben, welche die manifeste Welt seit Anbeginn antreibt und in jedem von uns wirkt und sich durch uns in der Welt ausdrücken möchte, mehr oder weniger konstruktiv. Wie erlebt ihr das in der konkreten Arbeit, wenn beispielsweise der Ausdruck eines Teilnehmers von kraftvoll in gewalttätig umschlägt, und sei es auch nur in der Sprache?

**CL:** Generell geht es darum, in Resonanz mit der Unmittelbarkeit hier und jetzt zu arbeiten, mit den Menschen, die da sind: von der Ziegenbäuerin bis zum Unternehmensberater. Wir haben im Fortgeschrittenentraining eine Übung, in der die Teilnehmer die Bewertungen, die sie übereinander haben und die unausgesprochen ohnehin im Raum sind, ausdrücken. Wir Entbannen hier bewusst das Tabu, Dinge und Bewertungen direkt zu benennen, anstatt so zu tun als wären sie nicht da: Es lebe der Wolf. Wenn

**Wir Entbannen hier bewusst das Tabu, Dinge und Bewertungen direkt zu benennen, anstatt so zu tun als wären sie nicht da: Es lebe der Wolf.**

wir auf diese Äußerungen nicht mehr aus einer richtig/falsch Perspektive schauen, sondern mit einem interessiert-forschenden Blick, können wir sehr viel über uns selbst und die andere Person erfahren. Die inneren Mechanismen, die hinter einer solchen Äußerung ablaufen, transparent zu machen, das ist der erste Schritt.

**AL:** Erst ist die Kraft da und dann kommt vielleicht die Gewalt oder das Gewalttätige. Wir alle haben Bedürfnisse, brauchen etwas, wollen etwas bewirken, und dazu bedienen wir uns dieser Kraft. Dann kreuzt unseren Weg jemand, der auch etwas will und etwas braucht, vielleicht etwas anderes, und dann ist die Frage, wie gehe ich mit der Spannung um, die dabei auftaucht? Durch die Abwertung des Anderen entsteht ein Kampf und es wird gewalttätig. Der bessere Weg ist, zu schauen, wie die un-



terschiedlichen Interessen und Bedürfnisse, gespeist aus der gleichen Kraftquelle, miteinander zusammenzubringen sind. So wird aus dieser Kraft etwas tätig Gestaltendes. Und bei der von Caroline erwähnten Übung geht es vor allem darum, zu erkennen: Wenn ich eine Bewertung auf den Anderen habe, liegt das vor allem an mir, an meinen Bedürfnissen und an meiner kraftvollen Art in der Welt zu sein. Ich muss die kraftvolle Art des Anderen nicht als Bedrohung empfinden. Ich kann das zu mir nehmen und muss nicht in die Reaktion gehen.

**CL:** Selbst in der Szene der gewaltfreien Kommunikation geschieht es häufig, dass der Mechanismus der Bewertung unterdrückt wird. Viele meinen, sie hätten sowas gar nicht mehr. Für mich, das kommt aus meiner tantrischen Arbeit, geht es um eine Haltungsänderung gegenüber diesen Mechanismen. Es geht darum, sich allen Erfahrungen zur Verfügung zu stellen, sie neugierig zu betrachten und so zu akzeptieren wie sie sind, mit der dazugehörigen Scham, Leere, Abwehr. Dann öffnet sich eine Tür, diesen Mechanismus, den Andrea gerade beschrieben hat, zuzulassen. Man ist dann ganz schnell in Lebensthemen und kann die Menschen, sowohl Sender als auch Empfänger der Kommunikation, dort abholen. Die Themen und Bedürfnisse der beiden „Anzickenden“ sind oft ganz ähnlich und führen fast immer in eine berührende Tiefe der Selbsterkenntnis und des Verstehens. Am Ende dieser Empathiesitzungen entsteht oft tiefe Dankbarkeit und fast ein Verneigen vor den eigenen Projektionen und der Spiegelungsbereitschaft des Gegenübers.

## Selbst-Führung und magische Momente

**AL:** ... und auch vor der eigenen Kraft. Diese Kraft wahrzunehmen, ernst zu nehmen und auch halten zu können – Selbst-Führung.

**MH:** Den ersten Schritt eines Aussprechens in Gruppen kenne ich aus meiner Encounter-Vergangenheit gut, alles wird auf den Tisch gelegt. Der Prozess entgleiste dann aber schnell, weil es keine Spielregeln und keine Moderation gab, das wurde als Machtausübung angesehen. Die Kräfte und Energien wurden nicht gestaltet sondern prallten aufeinander. Wie bearbeitet ihr in euren Gruppen das, was an gegenseitigen „Spiegelungen“ auf den Tisch kommt?

**AL:** Wir halten zuerst und vor allem den Raum, und dieser Raum ist ein empathischer Raum, angefüllt mit Bedürfnissen. Was hat es mit mir zu tun, dass ich eine andere Person jetzt gerade so nervig finde?

**CL:** Wir beide gehen weitest möglich – wir sind auch nur grenzerleuchtet – nicht in Resonanz mit der Bewertung. Es geht um eine entspannte Verbindung mit der Not, die in dem Genervtsein zum Ausdruck kommt. Das ist auch körperlich zu spüren. Dann regen wir die Selbstführung der Teilnehmenden an, aus den Wiederholungsschleifen auszu-steigen. Die empathischen Begleitungen bzw. Interventionen reichen von ganz behutsam bis sehr konfrontativ. Wir regen die natürlichen Bewegungen in Menschen an, zu bemerken, was sie fühlen: die Enge, Einsamkeit, Angst, Panik. Es geht darum wieder zu lernen, sich in diese Erfahrungen hinein zu entspannen. Wir geben durch situationsbezogene Interventionen Impulse, um diese inneren Bewegungen wahrzunehmen und unsere Spürintelligenz wieder in Gang zu bringen, die uns dann zu unseren Bedürfnissen und unserer Kraft führt.

**AL:** ... und verkörpern damit die Haltung, um die es geht. Dass ich mich nicht selber abwerte hinsichtlich meiner Gedanken, Gefühle und Körperwahrnehmungen, sondern auf eine Entdeckungsreise in die Tiefe gehe. Dann kann es zum Beispiel darum gehen, auch gehört und gesehen zu werden. Das möchte ins Leben kommen, da steckt die Kraft drin, und wenn das sichtbar und erlebbar wird, dann sind das magische Momente in der Arbeit für die gesamte Gruppe, von denen alle tief berührt sind. Die Menschen erleben sich gegenseitig unmittelbar in ihren Lebensimpulsen, ihren Wünschen und Ängsten.

**MH:** Ihr habt die vier Personenkreise schon angesprochen: zum einen ihr selbst, dann gibt es die Person, die einen Angriff startet, dann gibt es die Person, auf die ein Angriff gerichtet ist, und dann noch den Kreis derer, die das mitbekommen und davon oft auch nicht unberührt bleiben. Ich habe verstanden, dass ihr euch zuerst mit dem Sender einer Botschaft beschäftigt, dann aber auch mit allen anderen, und dass es vor allem um das gefühlte Erleben geht.

## Erleben und Verstehen

**CL:** ... und auch um das Verstehen. Andrea und ich sind durch unsere langen gemeinsamen Jahre sehr erfahren, was die emphatische Wahrnehmung betrifft. Es gibt keine Vorab-Ab-sprachen zwischen uns, zum Beispiel wer zuerst spricht oder jemanden in einem Prozess begleitet, unsere Abstimmung erfolgt intuitiv und im Augenblick.

**AL:** Wir haben in unserer Arbeit miteinander diese Prozesse durchlaufen, wir haben es uns gegenseitig nicht leicht gemacht

und das Lernen aneinander und miteinander hat auch kein Ende. Wir bringen diesen empathischen, intuitiven Raum in unserer Zusammenarbeit mit.

**CL:** Es ist auch ein spiritueller Raum, ein Erleben von Dienen und für mich auch eine schamanische Praxis der Einfühlung in die Welt des Anderen. Unser aller Leben trifft sich in unserem Beisammensein, in diesem besonderen Resonanzfeld und dafür stellen wir uns voll zur Verfügung.

**AL:** ... und ein Prozess voller Ehrfurcht und Demut, der sich dann auch gewaltig anfühlt, wo eine höhere Weisheit sich manifestiert und ausdrückt.

**MH:** In diese Prozesse geht ihr hinein, führt die Gruppe hindurch und dann ist das Seminar zu Ende. Wie kann so etwas nachhaltig werden für alle Beteiligten, über die Semindauer hinaus? Da spielt – glaube ich – die Reflektion eine wichtige Rolle.

**AL:** Neben den Übungssettings und den vier Schritten der Gewaltfreien Kommunikation, die wir natürlich auch vermitteln, ist das Entscheidende tatsächlich diese Haltung, ein Vertrauen in die Existenz dieses empathischen Raumes und dass ich den mit kreieren kann. Dafür haben wir verschiedene Übungen zur Selbstreflektion, Menschen darin zu unterstützen diesen Prozess für sich zu machen, sich selber darin zu führen und sich selbst zu begeben.

**CL:** Der Geist braucht Stoff und wir bieten vieles zum Verstehen und Reflektieren an. Ich bin mit innersystemischen Ansätzen unterwegs, Andrea mit integralen Ansätzen, wir vermitteln Konzepte, oder, wie ich es gerne nenne, Geländer für Erfahrungen. Neben Fühlen und Verstehen ist noch eine körperliche Referenzerfahrung wichtig, wie ich mit meiner Wut und Ohnmacht neu umgehe, und das trägt dann auch etwas Neues in den Alltag. Konflikte und Spannungen auf einem Seminar anders als sonst zu erleben, bewirkt nachhaltig eine neuronale Veränderung. Dieses Einüben neuer Erfahrungen, Haltungen und Verhaltensweisen geschieht bereits im Seminar.

**AL:** Selbstermächtigung ist unser größtes Anliegen. Wenn Menschen sich ermächtigen sich selber zu führen und ihre eigene Kraft zu lenken, dann entsteht, und das führt uns zurück zur

Eingangsfraße, Gewaltfreiheit zwischen den Menschen. Das wiederum führt zu einem ganz anderen Wirken in der Welt.

## Wo stehen wir gesellschaftlich?

**MH:** Daran möchte ich anschließen und den Kreis erweitern, von eurer konkreten Arbeit in Seminaren hinein in die Gesellschaft. Ihr lebt mit Freunden, Bekannten, schaut die Nachrichten, seht was passiert ... Wie nehmt ihr das wahr, wo stehen wir gesellschaftlich mit den Themen Kommunikation und Konfliktlösung?

**AL:** Was ich erlebe ist eine Kultur der Ellenbogen mit einer auf Konfrontation gebürsteten Durchsetzungsmentalität. Entweder wird weggeschaut oder man geht direkt aufeinander los. Es kann sich in einer Entweder-oder-Mentalität immer nur eines durchsetzen, die Rollen dabei sind Gewinner bzw. Verlierer. Das ist so arm, so einseitig, so eindimensional. Doch es gibt so viel mehr, Zweidimensionales und sogar Dreidimensionales. Zuerst geht es darum, überhaupt erst einmal eine Idee zu entwickeln, dass es so etwas geben kann und gibt. Wie wunderbar! Wenn man das kennt, erlebt man die Eindimensionalität als sehr schmerzlich. Und die gute Nachricht ist, dabei kann man selbst gestalterisch aktiv werden.

Das ist nicht immer einfach, das weiß ich aus eigener Erfahrung auch durch mein Leben in einer Gemeinschaft, doch ist es wichtig, sich dieser gestalterischen Freiheit immer bewusst zu sein und ich freue mich jedes Mal aufs Neue, wenn mir dies gelingt. Und es ist wichtig Menschen zu haben, die mit mir in dieser Resonanz bleiben können, wo wir uns darin unterstützen.

**CL:** Ja, in dieser Sehnsucht nach Dreidimensionalität und Menschen, mit denen ich das teilen kann, finde ich mich ganz wieder.

**AL:** Das Spannende ist, in dem Gegeneinander kommt ja viel weniger von mir in die Welt, als ich in die Welt geben könnte. Entweder ist man der alleinige Macher oder die Macherin, und das ist manchmal furchtbar anstrengend und gewalttätig, oder man fällt in verstummte Ohnmacht. In der Dreidimensionalität kommt etwas von mir, etwas von dir und es kommt noch etwas hinzu, was keiner von uns machen kann.

Die Dreidimensionalität ist eine Voraussetzung, um die gesellschaftlichen Probleme, die wir haben, aber auch Persönliches, wirklich lösen zu können. Das kann eine isolierte Ich-Perspektive nicht leisten.

# Ken's kreativer Prozess

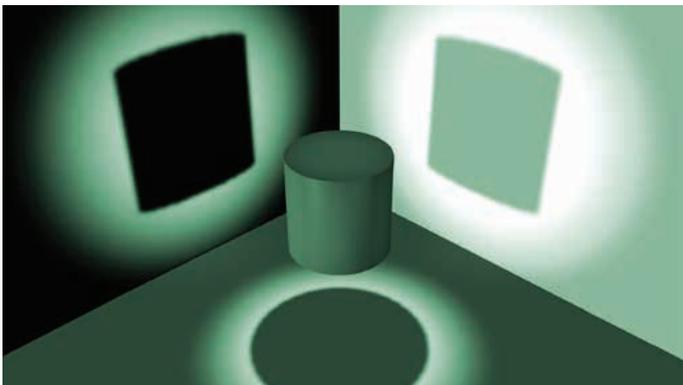


**MH:** Könnt ihr noch etwas zu diesem neuen Miteinander sagen?

**AL:** Diese Dreidimensionalität ist eine Voraussetzung, um die gesellschaftlichen Probleme, die wir haben, aber auch Persönliches, wirklich lösen zu können. Das kann eine isolierte Ich-Perspektive nicht leisten. Und es geht dabei ums Überleben ...

**CL:** ... und das Ruder noch heranzubekommen. Ein weiterer Aspekt dabei ist der von Intimität. Gesprächssituationen, die im Hier und Jetzt stattfinden und in einer Haltung von Hingabe – da ist so viel mehr möglich und kann so viel mehr entstehen, die Einladung für etwas Größeres, das können wir uns noch gar nicht vorstellen, doch es ist jetzt schon erlebbar.

Das möchten wir auch in unseren Seminaren noch mehr erfahrbar machen und entwickeln dazu gerade ganz neue Module – das erste wird im Oktober starten! ❖



**Andrea Lohmann**, Dipl.Ing. Architektur, Kommunikationstrainerin, Mediatorin, Moderatorin und Coach; Dozentin an der Uni Münster; zusätzliche Ausbildungen in Organisationsentwicklung, integralem Ansatz und körperorientierter Selbsterfahrung.

Seit 2001 mit Herz und Seele Seminarleiterin

[www.Andrea-Lohmann.de](http://www.Andrea-Lohmann.de)

[www.Integrale-GfK.de](http://www.Integrale-GfK.de)

**Carolin Länger**, Dr. Soziologin, Ethnologin, zertifiz. Trainerin für Gewaltfreie Kommunikation (CNVC), systemischer Coach, Dozentin an der FH Bielefeld, Supervisorin, Leiterin der Fachstelle Kommunikation mit Künstlerischen Mitteln Theaterwerkstatt Bethel, Zuhörpraxis.

Zusätzliche Ausbildung in Tanz, Theater und Performance, Ausbildung ESPERE nach J. Salomé zu transgenerativen Weitergaben, Basistraining im Aruna Institut zu Paardynamik und Sexualität, FOBI zu Trauma- und Pränataltherapie, Zwillingforschung.

[www.kommunikations-training.net](http://www.kommunikations-training.net)

(aus: Ken Wilber life footnotes, *Ken's Creative Process*)

Im Alter von Ende 20 hatte ich schon eine Menge geschrieben und übte mich weiter im Schreiben. Dazu gehörte auch, dass sich alle Bücher von Alan Watts mit der Hand abschrieb. Ich hatte gelesen, dass das die Art und Weise ist, wie gutes Schreiben immer gelehrt wurde, durch das Abschreiben guter Texte, Satz für Satz. Von Alan Watts habe ich 13 Bücher geschrieben, er hat eine wunderbar klare Sprache. Das hat mir geholfen meinen eigenen Schreibstil zu finden. Was ich höre und was ich auch hoffe ist, dass dieser Stil sowohl akademisch als auch poetisch und auch leicht zu lesen ist, auch wenn die Texte manchmal umfangreich und sehr dicht sind. Die Zeit meines Schreibens ist begleitet von teilweise hysterischen Gerüchten darüber, warum ich mich nicht so viel sehen lasse. Es wird von Flugangst berichtet, von Angst vor Kritikern und gipfelt in der Behauptung, ich wäre völlig a-sozial oder anti-sozial. Das wird über jemanden gesagt, der Schülerschaften vertreten hat und der Kapitän eines Footballteams war. Ich bin ein sehr sozialer Mensch, und was ich als wirklich schwierig beim Schreiben empfunden habe, ist die Einsamkeit, die damit einhergeht, bedingt auch durch den Tagesablauf. Es war ein zutiefst einsames Unternehmen. Ich stehe gegen 3:00 oder 4:00 Uhr morgens auf, mache mir einen Kaffee und gehe direkt zum Schreibtisch, ohne Zähneputzen, ohne Mailcheck. Zu Beginn meiner schriftstellerischen Laufbahn gab es keinen Computer, es gab Schreibmaschinen. Oft schlief ich auf der Couch neben der Schreibmaschine. So brauchte ich nur morgens von der Couch zu rollen und konnte sofort mit dem Tippen beginnen. Eine der merkwürdigen Eigenschaften meiner Arbeit ist ein konstantes, nicht nachlassendes Einströmen: das Gegenteil einer Schreibblockade. Ich schaute auf das Blatt Papier und begann zu tippen und unterbrach das nur für Toilettenpausen. So entstanden etwa ein bis zwei Bücher pro Jahr und diese werden nach wie vor sehr gut aufgenommen. Ich bin der Meinung, und auch die meisten meiner Kritiker sind das, dass das, was sich tue, neu und einzigartig ist, ja auch revolutionär, im Hinblick auf die Themen, über die ich schreibe. ❖

# DIA DANKT!

Ich schreibe diesen Brief zur Jahreswende von Silvester ins neue Jahr hinein, eine gute Gelegenheit innezuhalten und zu schauen, was wirklich wichtig ist: In dieser Schau zählt das Gewordene wie auch das Werdende aus dem Möglichkeitsraum des Seins. Zu dem in den letzten zwanzig Jahren Gewordenen hast du viel beigetragen und dafür danke ich dir, lieber Ken, im Namen von DIA – Die Integrale Akademie.

## Das Integrale eröffnet eine neue Welt

Durch dich habe ich die integrale Philosophie kennengelernt, sowohl in deiner AQAL-Version wie auch in den Versionen von Menschen wie Jean Gebser oder Aurobindo. Ich habe deutschsprachige Philosophen wiederentdeckt und andere zeitgenössische Denkerinnen und Denker aus dem integral-evolutionären Feld neu entdeckt. All das hat nicht nur meine Sicht auf die Welt beeinflusst, sondern mein ganzes Leben radikal verändert. Dein Buch „Eros, Kosmos, Logos“ fiel mir vor etwa zwanzig Jahren in die Hände. Es war wie ein lockender KAIROS, ein besonderer Moment in einem Zeitfenster beruflicher und privater Veränderungen, der neue und weite geistige Perspektiven aufrisst. Für scheinbar Unvereinbares war plötzlich Platz: aufgeklärtes Denken, Menschenrechte sowie Transrationales, das Mysterium des Seins, bedingungslose Freiheit von allem und allumfassende Liebe für alle(s). Fast zehn Jahre hat diese Phase gedauert, bis sich die Wandlung gefestigt hat und handelnd wirksam werden konnte: von der Suche nach integralen Weggefährtinnen und -gefährten, öffentlichen Verständigungsräumen, wie den Integralen Salons und ersten gemeinsamen Fortbildungen, bis zum Jahr 2005, als wir mit der Gründung der Integralen Initiative Frankfurt den Aufbau einer Integralen Akademie planten.

## DIA aus dem Geist des Integralen

2008, also vor zehn Jahren, war es dann soweit. DIA – Die Integrale Akademie – wurde gegründet: Gründungspräsidentin war die Entwicklungsforscherin Susanne Cook-Greuter, die in ihrer Eröffnungsrede die große Hoffnung betonte, die sie in das Integrale im deutschsprachigen Raum setzt: „Es scheint mir sogar, dass im deutschen Raum doch eine größere Affinität zur Grundidee der Bewusstseinsentwicklung und zur Philosophie besteht als in den USA. Man denke da z. B. an Goethes Studien und Alexander von Humboldts Kosmos (1845) als gedankliche Vorläufer des Integralen.“ Du, Ken, warst mit einem Live-Interview dabei, ebenso anwesend waren viele Freundinnen und Freunde aus dem Integralen Forum, wie Michael Habecker, Hilde Weckmann, Rolf Lutterbeck, Dennis Wittrock, aus dem integral-evolutionären Feld Thomas Steininger von der Zeitschrift evolve und Jens Heisterkamp von der anthroposophischen

Zeitschrift info 3, um nur einige zu nennen. Aus diesem Anfangsimpuls sind viele Freundschaften und gemeinsame Projekte entstanden.

## „Geistige Alphabetisierung“ und ihre Tücken

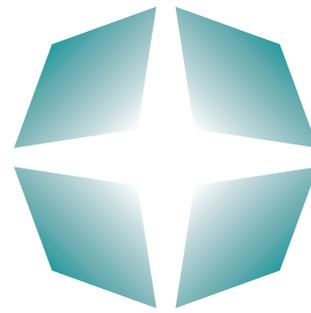
Für mich und viele von uns war „AQAL“ wie das Erlernen einer neuen Denk-Sprache, ein Esperanto des Geistes, eine Art geistige Alphabetisierung. Es ist ein nie endender Versuch, viele Perspektiven gleichzeitig zu halten ohne beliebig zu sein, und es ist ein gleichzeitiges Vordringen in einen Raum, in dem alle Perspektiven zusammenfallen, unbekannt und lockend, ein großes Mysterium. Die Rationalität kann uns nur bis zur Schwelle führen, allein Demut und Hingabe können uns darüber hinaus führen.

In unserer integralen Frühzeit entdeckten wir überall AQAL – alle Quadranten, alle Linien, alle Ebenen, Zustände und Typen. Dabei vergaßen wir häufig, dass AQAL nur Lichtblicke wirft auf die immer schon vorhandene Ganzheit des Seins und ihre schöne Architektur. Und dass es nicht um AQAL selber geht: Die Theorie hilft uns, Wirklichkeit nicht nur besser zu verstehen, sondern sie auch zu einem schöneren, gerechteren und wahrhaftigeren Ort zu machen – mit all unseren besonderen Fähigkeiten. Es war eine Alphabetisierungs-Phase, wie bei Kindern, die überall Buchstaben entdecken, bevor sie selber lesen und schreiben können, und das in ihrem je eigenen Stil. Vor uns lag ein langer Weg – vom Erst-Verständnis des Integralen zum Integralen Sein und Handeln und von dort aus wieder zu einem vertieften Verstehen – ein endloser hermeneutischer und praktischer Zirkel.

## Auf dem Weg zum Integralen Leben

Ken, wie du auch haben wir die Länge des Weges zur gesellschaftlichen Wirksamkeit des Integralen in der Gesellschaft unterschätzt. Doch das scheint jedem Anfängergeist innezuwohnen, damit die erste Begeisterung nicht zu früh gedämpft wird. Mit der Reife einer Bewegung lässt auch die vielleicht notwendige Überheblichkeit nach; Demut, Geduld und ein gesunder Realismus wachsen, eine Art engagierte „Verstetigung“.

Unsere Aufgabe heute sehe ich so, dass wir weniger *über* das Integrale reden (wobei ganzheitliches Verstehen nach wie vor die Voraussetzung für ganzheitliches Handeln bleibt!), sondern *aus dem* Integralen leben und handeln. Es gibt viel mehr Menschen, die systemisch und entwicklungsorientiert denken und sich dem Wohl des Ganzen verpflichtet fühlen (ich würde sie als „implizit“ integral oder integriert bezeichnen) als Menschen, die sich schon „explizit“ auf eine integrale Sichtweise beziehen. Mit beiden Gruppen müssen wir uns verbinden und verbün-



den, in beiden Zusammenhängen wirken, engagiert und zugleich bescheiden, fordernd und fördernd. Mit unserer Arbeit beziehen wir uns heute auf das gesamte integral-evolutionäre Feld sowohl bei unseren Referenten als auch unserer Partnern. Wir arbeiten mit etwa fünfzehn Organisationen und Firmen zusammen, die Angebote in diesem Feld machen. Dabei bilden die AQAL-versierten Referentinnen und Referenten die Mitgliederbasis der DIA. Alle verbinden das integrale Modell mit ihren eigenen Lebensbezügen, Erfahrungen und Theorien aus ihren jeweiligen Themenfeldern.

Wir legen bei der Auswahl der Referentinnen und Referenten Wert darauf, dass diese nicht nur über integrales Wissen verfügen, sondern auch persönliche Integrität verkörpern – verstanden als die Bereitschaft und Fähigkeit, das, was sie predigen, auch in ihrem Leben so gut als möglich zu verkörpern. Und weil das so wichtig ist, haben wir – auch dir gegenüber und gegenüber vielen anderen aus unserem Feld – in den letzten Jahren eine konstruktive, durchaus kontroverse Diskussion geführt was Kriterien für spirituelle Lehrende und Coaches betrifft.

## Die Zukunft der DIA als bewusst lernende und flexible Organisation

Der Prozess der Differenzierung und neuen Integration verlangt Bewusstheit, Kooperationsfähigkeit sowie Geduld und einen langen Atem bei allen Beteiligten. Wir brauchen eine Didaktik des integral-evolutionären Feldes: als ein *Wissen über* dieses Feld, als einen *Erfahrungsraum im Feld und durch das Feld* für Einzelne und Gruppen sowie ein *Engagement für das Feld*. Aus Haltungen, Überzeugungen sowie Kompetenzerwerb Einzelner wurde bereits ein Stück Kultur, die immer wieder situationsangemessene und flexible Organisationsformen braucht. Dabei stehen wir, gemessen am Eingangsstatement unserer Präsidentin 2008 noch am Anfang. Aus meiner Sicht lohnt es sich, dass wir uns weiterhin nachhaltig, in einer guten Mischung aus Anfängergeist und erwachsener Verantwortung dafür einsetzen, dass DIA ihren höheren Zweck erfüllen kann.

## DIA hat Geburtstag

In diesem Jahr wird DIA zehn Jahre alt: mit Höhenflügen und Ernüchterungen, steten Veränderungen, konsequent und nachhaltig über all die Jahre aktiv, um den integralen Impuls in die Welt zu bringen. Für mehr differenzierte Ganzheit, gegen grobe Vereinfachungen oder romantische Schwärmerei – „so einfach wie möglich, so komplex wie nötig.“ So hast du es oft genannt.

Deine Pionierarbeit, deine Inspiration, die persönlichen Begegnungen und Dialoge mit dir waren und sind für mich und das DIA-Team ein wesentlicher Motor für die eigene und gemeinsame Entwicklung. Wir sind aus der Frühphase der Idealisierung (zum Glück für dich! Und für uns!) heraus und verbleiben in der erwachsenen Phase der Wertschätzung und Anerkennung. Danke, Ken Wilber. ❖

*Sonja Student für das DIA-Leitungsteam  
(mit Stefan Schoch, Hilde Weckmann und Raymond Fisser)*



Mehr über die Gründungsgeschichte der DIA (u. a. Geschichte(n) von DIA' (PDF), Bericht von der Gründungsveranstaltung mit 2008, Interview mit Ken Wilber zur Gründung)  
<http://www.dia-seminare.org/mehr-zu-dia/geschichte.html>

Das aktuelle DIA Programm finden Sie unter:  
<http://www.dia-seminare.org/dia-events/termine-veranstaltungen-tabelle.html>

Bilder von der Gründungsveranstaltung finden sich hier:  
<http://integralesleben.org/il-home/dia-die-integrale-akademie/ziele-organisation/geschichte/gruendung/>

# Neue Unternehmenswelt: *purpose driven* und demokratisch

Der Weg hin zu demokratischen und sinnbestimmten Unternehmen – beschrieben aus einer persönlichen Perspektive, untermauert anhand einer Studie. (Ein Hinweis: Dies ist eine gekürzte Version eines umfassenderen Beitrags. Den kompletten Artikel inklusive Grafiken und Detailanalysen zu Klein-, Mittel- und Großunternehmen lesen Sie in der April-Ausgabe des Online-Journals.)

## Abschied von einer klassisch-hierarchischen Unternehmenswelt

Fritjof Capra beschreibt bereits 1982 in seinem Buch „Wendezeit – Bausteine für ein neues Weltbild“, wie die mechanistische Weltsicht durch ein nicht-mechanistisches, organisches Weltbild abgelöst werden soll: Entwicklung statt Wachstum, Qualität statt Quantität, auch Irrationales und Intuitives – all das seien Ingredienzien für ein neues Weltbild.

Die globale Werteforschung zeigt, dass in demokratischen Gesellschaften postmaterielle Werte, Umweltschutz und Toleranz sowie partizipative Entscheidungsfindungsprozesse immer wichtiger werden (World Value Survey 2015). Wie Ken Wilber mit seinem integralen Ansatz erstmals aufgezeigt hat: Das Bewusstsein der Menschen und damit der gesamten Gesellschaft entwickelt sich beständig weiter – von magisch-mythologisch und egozentrisch weiter zu rational, pluralistisch und holistisch.

Unternehmen können sich gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen nicht entziehen. Auch sie durchlaufen eine Entwicklung, in der sie stufenweise ihren Wahrnehmungsraum weiten und immer fähiger werden, Aspekte ihres Umfelds zu integrieren, wodurch sie zunehmend gesellschaftlich und ökologisch verantwortlich agieren – nach C. Otto Scharmer auch als Entwicklung vom Ego zum Eco beschrieben (Abb.1 & Scharmer & Kaufer 2013). Auf diesen und anderen Erkenntnissen aufbauend entwickelte ich die integrale Landkarte des INU-Modells, des Modells der Integral-Nachhaltigen Unternehmensentwicklung<sup>1</sup> (Abb. 2 & Schallhart 2011).

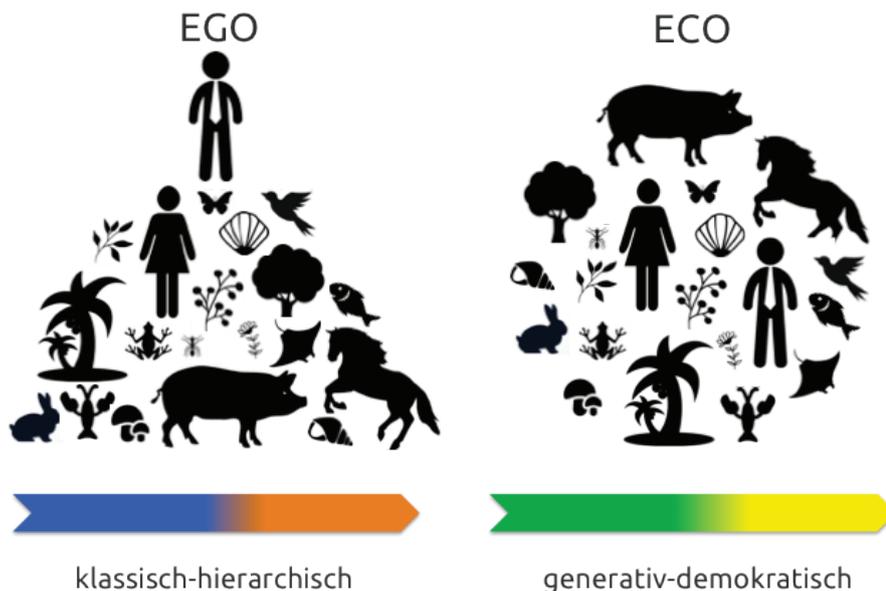


Abb. 1 : Klassisch-hierarchische und generativ-demokratische Unternehmenswelt (Quelle: Schallhart 2017, inspiriert von C.Otto Scharmer)

<sup>1</sup> Im INU-Modell werden zusätzlich zu den Wertesystemen von Spiral Dynamics (Beck & Cowan 2008) und den Aspekten des Graves-Value-Systems (Bär et al. 2010) Entwicklungspfade der Nachhaltigkeit analysiert und unter Verwendung der Farbterminologie von Spiral Dynamics kategorisiert.

## INU-Modell Kurzbeschreibung Integral-Nachhaltige Unternehmensentwicklung

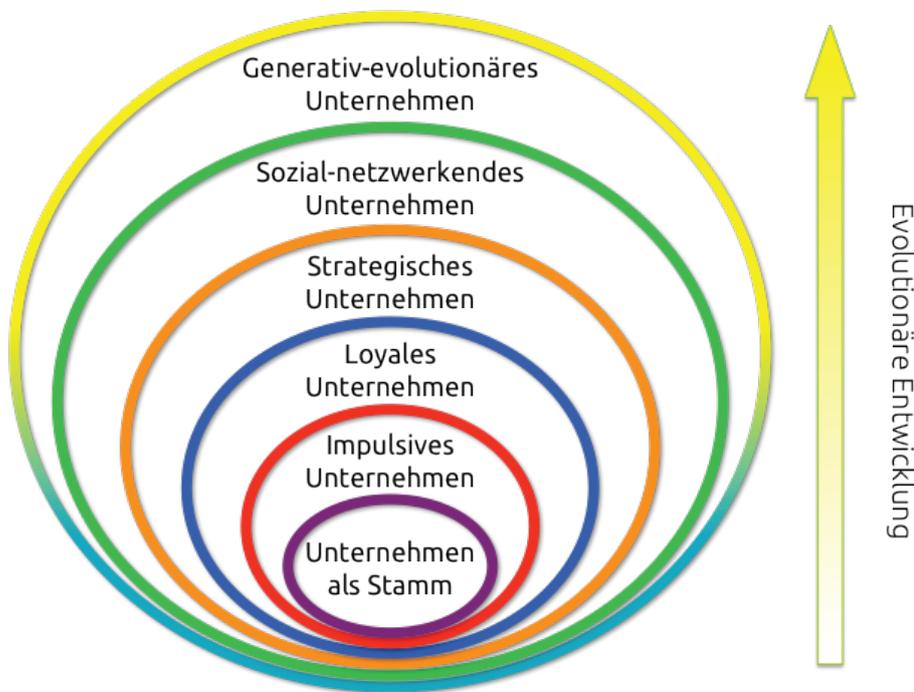
Frühe *stammesähnliche* und *impulsiv-imperialistische* Unternehmen (violett und rot) sind durch strenge zentrale Hierarchien und hierarchische Umgangsformen (Befehle) geprägt. In *loyalen* und *strategischen* Unternehmen (blau und orange) sind Tradition und Gewinnausrichtung bestimmend, über Anweisungen oder Zielvereinbarungen dominieren auch dort noch hierarchische Führungsmodelle. In *sozial-netzwerkenden* und *generativ-evolutionären* Unternehmen (grün und gelb) treten dann verantwortungsvolles Wirtschaften, partizipative und innovationsförderliche Führungselemente immer stärker in den Vordergrund (Abb. 2 & Schallhart 2011, 56ff)

Abb. (rechts oben) : Ebenen der Integral-Nachhaltigen-Unternehmensentwicklung (INU-Modell): Farbcodes nach Spiral Dynamics (Quelle: Schallhart 2017)

Wenn ich in der Folge von klassisch-hierarchischen Unternehmen spreche, dann sind damit *loyale* und *strategische* Unternehmen (blau, orange) gemeint. Mit generativ-demokratischer Unternehmenswelt umfasse ich *sozial-netzwerkende* und *generativ-evolutionäre* Unternehmen (grün, gelb) des INU-Modells.

## Anfänge einer neuen generativ-demokratischen Unternehmenswelt

In meinen Workshops zum Thema „Evolutionäres Unternehmen“ treffen sich meist Menschen, die von ihrer Wertentwicklung großteils dem grün-gelben Bereich zuzuordnen sind. Beim Erstellen des integralen Werte- und Kulturprofils wird sichtbar, inwieweit die persönlichen Werte und Haltungen mit den Unternehmensinteressen zusammenpassen. Auch zeigt sich, inwieweit



Unternehmenswerte, kulturelle Praktiken und Unternehmensstrukturen in sich stimmig sind. Berater oder HR- und IT-Verantwortliche von Großunternehmen entdecken oft eine Lücke zwischen ihren eigenen fortgeschrittenen Werten und jenen des Unternehmens im orangen oder teilweise noch blauen Bereich. Geschäftsführer von Klein- und Mittelbetrieben verorten die Unternehmenskultur mehrheitlich an der Schwelle zu grün – oft mit gelben Einsprengseln. Was die Teilnehmenden meistens eint, ist der Wunsch nach besserer Verteilung von Verantwortung und besseren Entscheidungsprozessen.

Die „Studie zu nachhaltigen und demokratischen Unternehmen“ des Beraternetzwerkes SustainCo, in der 80 Unternehmen nach dem INU-Modell analysiert wurden, lässt einen ähnlichen Schluss zu. Sie ergibt, dass die Mehrzahl der befragten Unternehmen noch als *strategische* Unternehmen aufgestellt sind, aber eine Entwicklung hin zu *sozial-netzwerkenden* und teilweise auch weiter zu *generativ-evolutionären* Unternehmen anstreben (SustainCo 2017). Dabei unterscheiden sich die Ausgangslage und die mittelfristig gewünschten Strukturen je Unternehmensgröße deutlich voneinander. (Wer wissen will, warum kleine Unternehmen für die Anforderungen unserer Zeit besser aufgestellt sind als Großunternehmen, kann dies in der April-Ausgabe des IP-Online-Journals nachlesen. Dort wird der komplette Artikel inklusive Grafiken und Detailanalysen zu den verschiedenen Unternehmensgrößen veröffentlicht werden.)

Auch wenn also Unternehmen im Einzelfall auf ihrem Weg hin zu einer generativ-demokratischen Unternehmenswelt noch unterschiedlich weit zu gehen haben – dort anzukommen erscheint für nahezu alle ein attraktives Ziel zu sein, selbst wenn das für viele noch ein weiter Weg ist. Grün oder gelb zentrierte Unternehmen unterscheiden sich in mehreren Aspekten deutlich von blau und orange zentrierten Unternehmen. Drei dieser Aspekte (Abb. 3, s.u.) betrachte ich in der Folge näher:

- die generelle Werteausrichtung / der Unternehmenszweck
- die Art der Entscheidungsfindung
- der vorherrschende Führungsstil

## Blick in die Zukunft – Was braucht es für generativ-demokratische Unternehmen?

Unter der Prämisse, dass generativ-evolutionäres Wirtschaften ein angestrebtes Zukunftsbild zu sein scheint, gehe ich nun anhand der drei ausgewählten Aspekte (Werteausrichtung, Entscheidungsfindung und Führungsstil) näher darauf ein, was das für Unternehmen bedeutet.

### Unternehmenszweck – *purpose driven*

Um den Anforderungen einer postmateriellen Gesellschaft gerecht werden zu können, braucht es eine Orientierung der Unternehmensvision an einem

gesellschaftlichen Zweck (*Purpose*). Der Unternehmenszweck soll eine Antwort auf die Frage nach dem Sinn eines Unternehmens geben, der über monetäre Erfolge hinausgeht.

Für derzeit noch orange zentrierte Unternehmen stellt dies eine enorme Herausforderung dar. Es bedeutet einen Werte-Shift in Bezug auf die grundsätzliche Ausrichtung des Unternehmens. Gewinnmaximierung und rein ökonomischer Erfolg stehen nicht mehr im Vordergrund, sondern es geht primär um einen Einfluss der Geschäftstätigkeit über die eigenen Organisationsgrenzen hinaus. Bei allen Entscheidungen ist darauf zu achten, dass Umwelt und Gesellschaft aus der unternehmerischen Tätigkeit keinen Schaden erleiden (grün) oder einen Nutzen daraus ziehen (gelb).

Dieser Wertewandel kann nur durch starke Individuen vorangebracht und aufbereitet werden. Voraussetzung für demokratische und sinngetriebene Unternehmen sind Geschäftsführer, Gründer oder Inhaber, die diese neuen Werte der Ganzheitlichkeit vorleben, die authentisch hinter der Unternehmensvision stehen und diese verkörpern. Die Mitarbeitenden müssen sich mit Vision und Mission des Unternehmens verbinden können, sie sollen sich eingeladen fühlen mitzugestalten. Das gelingt nur dann, wenn die Unternehmenswerte auch zu ihren Werten passen.

Sinngekoppelte Arbeit wirkt sich positiv auf das Engagement der Mitarbeitenden aus. Mitverantwortlichkeit und Umsetzungskraft steigen, wenn Unternehmens- und Individualinteressen im Gleichgewicht sind (Borck 2011, 155ff). Die Menschen im Unternehmen bringen dann ihr ganzes Know-How und kreatives Potenzial ein und tragen damit zur Umsetzung der organisationalen Mission bei.

Ein sinnorientiertes oder *purpose driven* Unternehmen wird längerfristig nur mit demokratischen Strukturen gut funktionieren – Sinn lässt sich nicht ver-

#### Literatur:

- [1] Bär, Martina; Krumm, Rainer; Wiehle, Hartmut (2010): Unternehmen verstehen, gestalten, verändern – Das Graves-Value-System in der Praxis, Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien, 2. Auflage
- [2] Beck, Don Edward & Cowan, Christopher C. (2008): Spiral Dynamics – Leadership, Werte und Wandel. Eine Landkarte für Business und Gesellschaft im 21. Jahrhundert. Bielefeld: J. Kamphausen Verlag & Distribution GmbH, 2. Auflage
- [3] Borck, Gebhard (2011): Affenmärchen – Arbeit frei von Lack und Leder. Pforzheim: Beratergruppe sinnvoll wirtschaften
- [4] Capra, Fritof (1985): Wendezeit – Bausteine für ein neues Weltbild, Originalausgabe 1982: The Turning Point. Bern, München, Wien: Scherz, limitierte Sonderausgabe
- [5] Schallhart, Annemarie (2011): Integrale nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensentwicklung, Norderstedt: [www.grin.com](http://www.grin.com)

ordnen. Umgekehrt bedeutet der Aufbau einer demokratischen Unternehmensstruktur nicht unbedingt, dass sich im Unternehmen ein evolutionär sinnvoller Unternehmenszweck herausbilden wird.

### **B**eteiligung in der Entscheidungsfindung

Organisationale Demokratie bedingt einen hohen Partizipationsgrad (selbstbestimmte Entscheidungsräume) und institutionalisierte Mitbestimmung (Weinert 2017, 31f). Das bedeutet, dass es Klarheit darüber gibt, wo, wann und wie Mitbestimmung erfolgen kann, und dass Meinungs- und Entscheidungsfindung in einem angstfreien Raum stattfinden kann.

Einfluss auf Entscheidungen erhöht die Selbstbestimmung und Gestaltungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden, was sich wiederum positiv auf das Erleben von Sinn in der Arbeit und das Engagement der Menschen auswirkt (Weinert 2017, 94ff).

Wichtige Entscheidungen sollen innerhalb des jeweiligen Verantwortungsbereichs auf Augenhöhe getroffen werden. Um qualitätsvolle Mitentscheidung und damit Mitverantwortung möglich zu machen, sind einbeziehende Entscheidungsverfahren erforderlich. Entscheidungsmacht muss geteilt werden. Echte Partizipation bedeutet konsequent durchgedacht, dass im Rahmen von Beschlüssen das Wort von Mitarbeitenden gleich viel gelten muss, wie das von Vorgesetzten. Entscheidungsmethoden, bei denen der Chef das letzte Wort hat, wie z.B. auch konsultative Entscheidungsverfahren, können diesem Anspruch nicht wirklich genügen.

Auch wenn Mehrheitsbeschlüsse eine demokratische Entscheidungsmethode darstellen, so haben sie doch den Nachteil, dass sie die Entscheidenden in Gewinner und Verlierer teilen, was gerade bei strategisch-wichtigen Entscheidungen nachteilig sein kann.

Im Vergleich dazu strebt der Konsens die Übereinstimmung von Standpunkten an. Da Konsensbeschlüsse die Bedürfnisse aller Mitentscheidenden berücksichtigt, kann der Prozess der Konsensfindung zermürend und langwierig sein.

Bei soziokratischen Entscheidungen nach dem *Konsent*prinzip braucht es keine Übereinstimmung von Meinungen und Standpunkten. Zur Beschlussfassung genügt es, wenn es keinen schwerwiegenden Einwand gegen einen Vorschlag gibt (Strauch & Reijmer 2016, 65). *Konsententscheidungen* gewährleisten im Unterschied zu Mehrheitsbeschlüssen oder Konsensdemokratie sowohl effiziente als auch tragfähige Entscheidungen, die niemanden als Verlierer zurück lassen, und sie sichern die Gleichwertigkeit in der Beschlussfassung.

Je stärker Menschen im Unternehmen in Entscheidungen einbezogen werden, umso motivierter und verantwortlicher können sie im Unternehmen agieren.

### **F**ührung – partizipativ und Freiraum gebend

Die Mitarbeitenden brauchen Gestaltungsfreiheit, um nach ihren Vorstellungen für das Unternehmen tätig werden zu können. Extrinsische Motivation über monetäre Anreize verliert bei intrinsisch motivierten Menschen an Bedeutung.

Konventionelle Führungsmethoden bieten wenig Unterstützung für das Führen von emanzipierten Mitarbeitenden. Auch wenn Management by Objection oder Management by Exception durch Lean Management und situatives Führen ersetzt wird – solange der Vorgesetzte das letzte Wort hat, bleibt das klassische Hierarchiemuster Vorgesetzter zu Untergebenen bestehen. Konkrete Ziele von oben zentral vorzugeben wirkt kontraproduktiv, da intrinsisch motivierte Mitarbeiter selbstbestimmt und selbstorganisiert arbeiten wollen. Vielmehr müssen Unternehmenszweck und Werte

gut im Unternehmen verankert werden, damit Mitarbeiter und Teams die Notwendigkeiten im Unternehmen erkennen und ihre Ziele darauf abgestimmt selbst festlegen können.

Das bedeutet ein Führen über gemeinsame Werte und eine geteilte Vision statt über Ziele, Incentives oder Anweisungen. Voraussetzung dafür sind Führungspersönlichkeiten, die sich auf partizipative und flexible Führungsmodelle einlassen können und bereit sind, Macht zu teilen und Freiraum zu geben.

Wenn Führen vor allem bedeutet, einen offenen und kreativen Raum zur Verfügung zu stellen und zu halten, dann ist auch darauf zu achten, dass die Zielorientierung nicht verloren geht und die Unternehmenstätigkeiten gut orchestriert werden können. Es braucht einen flexiblen und doch klaren Rahmen für die Verteilung von Verantwortung und Entscheidungsbereichen. Damit Kreativität und produktives Miteinander entstehen, braucht es neben dem individuellen Freiraum auch ein Klima des Vertrauens und ein stabiles Wir-Gefühl. Neben belastbaren persönlichen Beziehungen kann dies durch transparente Kommunikations- und Führungsmodelle unterstützt werden, welche einen ermutigenden und sicheren Rahmen bieten.

In der Führung ist also die Kunst gefordert, Freiraum zu geben und gleichzeitig einen Sicherheit gebenden Raum zu halten, in dem Menschen mitdenken, kreativ sein können und zu initiativen Mitgestaltenden des Unternehmens werden.

Ein flexibles und doch klares Führungsmodell bietet die Soziokratische Kreisorganisations-Methode (SKM). In einer soziokratischen Kreisstruktur sind alle Organisationseinheiten über Vision und Mission miteinander verbunden und sind gleichzeitig nach dem Subsidiaritätsprinzip so selbständig wie möglich. Es ist darin auf konsequente und durchgängige Art und Weise definiert, was das Einnehmen einer Führungsrolle

- [6] Scharmer, Claus Otto & Kaufer, Katrin (2013): *Leading from the Emerging Future: From Ego-System to Eco-System Economics*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers
- [7] Strauch, Barbara & Reijmer, Annewiek (2016): *SOZIOKRATIE. Das Ende der Streitgesellschaft*. Wien: Soziokratie Zentrum Österreich, The Sociocracy Group.
- [8] SustainCo (2017): *Studie zu nachhaltigen und demokratischen Unternehmen*. Lüneburg: <http://sustainco.net/studie-nachhaltige-und-demokratische-unternehmen>
- [9] Weinert, Tim (2017): *Mehr Sinn in der Arbeit durch demokratische Personalprozesse?*. Stuttgart: [www.arbeitswelten-lebenswelten.de](http://www.arbeitswelten-lebenswelten.de)
- [10] World Value Survey (2015): *Live Cultural map - WVS (1981-2015)*. Inglehart-Welzel, [www.worldvaluessurvey.org](http://www.worldvaluessurvey.org)

bedeutet. Führung bedeutet, Raum geben für Entwicklung. Führung bedeutet, für einen bestimmten Zeitraum einen Leitungsauftrag für eine Organisationseinheit oder ein Projekt aufgrund einer Wahl übernommen zu haben. Führung bedeutet, Verantwortung dafür zu übernehmen, dass diese selbstorganisierte organische Organisationseinheit mit maximalem Gestaltungsfreiraum und gleichzeitigem Commitment einen substanziellen Beitrag zum Unternehmenszweck leisten kann. Neben dem Top-Down Kommunikationskanal über die Führungspersonen wird über das Delegiertensystem auch die durchgängige Bottom-up Kommunikation gesichert. Über die Delegierten werden die Führungskräfte entlastet und die Mitgestaltungsmöglichkeit jedes einzelnen Mitarbeitenden wird gewährleistet. Menschen in soziokratischen Organisationen werden befähigt, selbstbestimmt und freiwillig am Gelingen des Unternehmenszwecks zu arbeiten.

## Zusammenfassung

Traditionelle und ausschließlich gewinnorientierte Vorgehensweisen und Strukturen der klassisch-hierarchischen Unternehmenswelt werden den Anforderungen einer postmateriellen und selbstbestimmten Generation nicht mehr genügen.



Abb. 2: Von der klassisch-hierarchischen zur generativ-demokratischen Unternehmenswelt: Entwicklung von Werten, Entscheidungsverhalten und Führungsstil (Quelle: Schallhart 2017)

In einer generativ-demokratischen Unternehmenswelt verfolgen Unternehmen einen Unternehmenszweck, der einem evolutionär sinnvollen *Purpose* dient (der über das Eigenwohl hinausgeht) und für die Menschen im Unternehmen sinnstiftend ist. Die Unternehmen setzen diesen dem Gemeinwohl dienenden Unternehmenszweck über demokratische Prozesse und Strukturen um – unabhängig davon, ob das eine Biobäckerei oder ein hochspezialisiertes Dienstleistungsunternehmen ist. Beteiligung und Gleichwertigkeit bei wichtigen Entscheidungen erlauben Selbstbestimmung und unterstützen die Erfahrung von sinnorientierter Arbeit. Partizipative und agile Führungsmodelle ermöglichen flexible Machtverteilung und geben Raum für Kreativität und Selbstorganisation.

So wird ein kooperatives Feld der Potenzialentfaltungs- und Gestaltungsmöglichkeiten (ein autopoietisches System) geschaffen, dem sich selbstbestimmte Menschen verbunden fühlen und aus dem heraus schöpferisch-evolutionäre Entwicklung möglich wird und passiert. ❖

## Unternehmens-Bezeichnung lt. INU



## Entscheidungsfindung

## Führungsstil

Abb. 3: (Quelle: Schallhart 2017)

## Kurzvita



**Annemarie Schallhart.** Mag.a, MBA Sustainability Management, Zertifizierte Soziokratie-Expertin (CSE)

Integrale Nachhaltigkeits- und Organisationsberaterin, CSR-Trainerin, Life Coach und Partnerin im Soziokratie Zentrum Österreich. Als Begründerin des Integral-Nachhaltigen Unternehmensmodells kombiniert sie in Beratungsprojekten integrale Ansätze mit der Soziokratischen Methode. Sie berät Unternehmen, die eine ganzheitlich-evolutionäre Entwicklung anstreben, und begleitet Organisationen bei der Einführung soziokratischer Strukturen.

**Website:** [www.schallhart.com](http://www.schallhart.com)

# Integrales Tantra

## Einstimmung

In einem kurz nach Erscheinen seines Buches *The Religion of Tomorrow* veröffentlichten Webkurs gleichen Titels<sup>1</sup> erläutert Ken Wilber ausführlich die Grundelemente einer auf integralen Prinzipien basierenden Religion von morgen. Dabei schlägt er unter der Überschrift *Integrales Tantra* im Webkurs ein buchstäblich neues Kapitel auf, das im Buch nicht enthalten ist. Worum es dabei geht, soll in dieser Zusammenfassung dargestellt werden. Stark verkürzt lässt sich sagen: Es geht um Sex, um Sexualität und ihre Bedeutung für Spiritualität.

Im Buch *Eine kurze Geschichte des Kosmos* stimmt Wilber den Leser unter Bezugnahme auf biologische Gegebenheiten auf das Thema wie folgt ein: „Ich möchte hier nicht derb sein, aber es scheint, daß Testosteron zwei und nur zwei Antriebe hervorruft: Vögle es oder töte es.“ Wilber schreibt weiter über die „Last dieses biologischen Alptraums“, den die Männer zu tragen haben. Hinzu kommt, dass der Paarungsakt im Tierreich „in aller Regel eine Sache von Sekunden“ ist, weil sich die Partner dabei in einer Situation befinden, in der sie leicht „als Beute geschlagen und aufgefressen werden können“. Demgegenüber sind die „sexuellen Erfordernisse der Mutterschaft ganz anders. Die Mutter muß rund um die Uhr auf das Kind eingestimmt sein und ständig auf Anzeichen von Hunger oder Schmerzen achten. Genau dies bewirkt Ocytocin durch Orientierung auf die Beziehung und eine sehr enge Bindung. Die Emotionen sagen hier nicht *vögle oder töte es*, sondern *schaffe und pflege eine fürsorgliche, umfassende, aufmerksame greifbare Beziehung*.“

Das sind keine guten biologischen Voraussetzungen für gute sexuelle Beziehungen zwischen den Geschlechtern, und die Aufdeckung der Verhaltensweisen von Männern Frauen gegenüber, von suggestiv-emotionaler Beeinflussung zu Manipulation zu Übergriffigkeit zu sexueller Nötigung zu Vergewaltigung, die in vielen Kulturen der Welt jetzt verstärkt öffentlich gemacht und diskutiert werden, sind Zeugnis davon.

Doch, und das ist die gute Nachricht, „Biologie ist nicht Schicksal“; wir – in diesem Fall wir Männer – sind in der Lage, uns über unsere biologischen Konditionierungen hinaus zu entwickeln und uns aus der leidvollen Testosteron-Fixierung zu befreien, um so zu einer völlig neuen Art von Sexualität zu gelangen, die, und das gilt für beide Geschlechter, uns aus den Abhängigkeiten der unteren Entwicklungsstufen und der enorm starken evolutionär bedingten Antriebe von Selbsterhalt, Ar-

terhalt und Gruppenzusammengehörigkeit herausführt, in einem fortwährenden transzendiere und bewahre.

## Glückseligkeit und Liebe

Zwei der Schlüsselbegriffe auf diesem Weg für Wilber sind Glückseligkeit<sup>2</sup> und Liebe. Mit Glückseligkeit als ein „Big Bliss“ bezeichnet Wilber das gefühlte Erleben der Freiheit des Zeugen im Zeugenbewusstsein bzw. Nirvana. Es ist das Erleben der vollkommenen Transzendenz der Welt und all ihrer Leiden.

Die Liebe hingegen, als „Big Love“, steht für die alles umfassende liebende Fülle des Einen Geschmacks.

„Dieses liebende Gefühl ist die tiefgreifende Resonanz und Verbundenheit, die in einem Bewusstsein erscheint, welches eins ist mit absolut allem, was existiert, manifest

oder unmanifest, als Form oder formlos, begrenzt oder endlich, negativ oder positiv.“

Beim integralen Tantra geht es um die Vereinigung von Glückseligkeit und Liebe, d. h. von Freiheit und Fülle, wobei die Ausgangspunkte „small bliss“ und „small love“ der sexuellen Vereinigung sind und die Endpunkte Big Bliss und Big Love.

## Entstehung des Tantra

Wilber beginnt seine Erläuterungen mit der historischen Entstehung des Tantra im Indien des 11. Jahrhunderts und erwähnt in diesem Zusammenhang die buddhistische Nalanda Universität. Dabei betont er, dass Entsprechendes auch in anderen Traditionen entwickelt wurde, als „eine tiefgreifende Verbindung der die Evolution definierenden Antriebe von Transzendieren und Bewahren als dasjenige, was Tantra ausmacht.“

In einer sehr kurzen Geschichte des Buddhismus führt Wilber aus, wie der frühe Theravada Buddhismus wie alle Traditionen der Achsenzeit mit der Vorstellung begann, dass die manifeste Welt, Samsara, eine gefallene Welt ist, durchtränkt von der Ursünde, von Duhkha, von einem unvermeidlichen Leiden. Daraus ist jedoch ein Ausstieg mittels bestimmter Formen von Meditation möglich. Das Ergebnis dieser Übungen ist ein intensives Bezeugen der Inhalte des Bewusstseins bis hin zu unmittelbaren Entdeckung der Ursache von Bewusstheit bzw. Bewusstsein (bezeichnet als Turiya<sup>3</sup>). Befreit von allen Objekten

<sup>1</sup> A. d. Ü.: im Original bliss, auch übersetzbar mit Seligkeit, Glück, Wonne.

<sup>3</sup> Der Sanskritbegriff Turiya bezeichnet in der Philosophie des Hinduismus das Erleben reinen Bewusstseins, das den Hintergrund für die drei gewöhnlichen Bewusstseinszustände Wa-

<sup>1</sup> <https://www.shambhala.com/the-religion-of-tomorrow-ken-wilber.html>

und Manifestationen, befreit von Selbst, Verlangen und Leiden gelangt man so ins Nirvana. Dieser Bewusstseinszustand ist sehr real und sehr wirklich. Andere Namen dafür sind nirvikalpa samadhi und nirodha, und als schockierende Extrembeispiele für die Realität dieses Zustandes führt Wilber die Selbstverbrennung protestierender Mönche „ohne mit der Wimper zu zucken“ im Vietnam der 1960er Jahre an. Daran schließt sich die Frage an, ob dieser sehr reale Zustand auch der höchste Zustand ist, und hier kommt Nagarjuna<sup>4</sup> ins Spiel, der sagte, dass der Nirvana-Zustand der höchste Zustand im Bereich des Dualismus sei, dass jedoch dabei Nirvana immer noch getrennt wäre von Samsara, d.h. Leere getrennt ist von Form und der Himmel getrennt ist von Erde. Dieser gebrochene Turiya-Zustand, so Nagarjuna, kann einem keine wirkliche Erleuchtung geben. Darüber hinaus gibt es noch Turiyatita, als eine Nichtdualität, welche Turiya transzendiert und bewahrt. Dies wurde von Nagarjuna selbst entdeckt und verwirklicht und damit begann die nichtduale Revolution, als eine Vereinigung von Nirvana und Samsara, von Leere und Form. Gegensätze werden darin aufgenommen und stehen nicht mehr gegeneinander: unbegrenzt und begrenzt, gut und böse, Zeitlichkeit und Ewigkeit, Geist und Materie, Geist und Fleisch. Alles dasjenige, von dem bisher gesagt wurde, dass es einer Erleuchtung/Errettung entgegenstehen würde, war nun eins mit den Dingen, welche Erleuchtung herbeiführen. Die Sünde war nun eins mit der Errettung. Das was man bisher vermeiden sollte, galt es nun zu umarmen. Nichts war zu unterdrücken, sondern alles sollte „mit auf den Weg“ gebracht werden, und das veränderte alles.

Das bisherige Ziel des Theravada Weges war ein Arhat als ein einzelner Verwirklichter, der Samsara hinter sich gelassen hatte und ins Nichts, in das vollständige Verlöschen geflohen war, in völliger Vergessenheit der manifesten Welt. Das neue Ziel war nun das des Bodhisattva, der gelobte nicht ins Nirvana zu entschwinden sondern in der manifesten Welt zu bleiben, um

chen, Träumen und traumloser Schlaf bildet und diese transzendiert. (Wikipedia, 22.10.17)

<sup>4</sup> „Nagarjuna (ca. 2. Jahrhundert) gilt als die erste historisch bedeutende Persönlichkeit im Kontext des Mahāyāna-Buddhismus. (Wikipedia, 22.10.17). Siehe hierzu auch die ausführlichen Erläuterungen Wilbers in *Eros Kosmos Logos*.

## „Eine tiefgreifende Verbindung der die Evolution definierenden Antriebe von Transzendieren und Bewahren ist das, was Tantra ausmacht.“

anderen Menschen zu der Einsicht zu verhelfen, dass die wahre Wirklichkeit in einer Einheit von Samsara mit Nirvana besteht. Jetzt ging es nicht mehr darum aus der Welt der Manifestation herauszukommen, sondern vollständig darin zu sein, d. h. den Himmel auf Erden zu finden und nicht jenseits davon. Weiterhin ging es darum, das menschlich-fleischliche nicht zu unterdrücken sondern es ganz anzunehmen. Alkoholtrinken, Fleischessen und Sexualität wurden in tantrischen Initiationen nicht

mehr vermieden sondern praktiziert. Egal in welche Richtung sich man bewegt, es gibt – unvermeidbar – nur GEIST. Leere und Form erlebte Nagarjuna als zwei Seiten einer Münze, und aus dieser Einsicht entstand die Lehrer von zwei Wahrheiten, relativer Wahrheit und absoluter Wahrheit. Wasser ist als eine relative Wahrheit ein chemisches Element mit der Formel H<sub>2</sub>O, wohingegen Wasser als absolute Wahrheit GEIST ist. Übertragen auf die integrale Theorie bedeutet dies, bildlich gesprochen, dass die AQAL Landkarte relative Wahrheit enthält,

und das Papier, auf dem das steht, absolute Wahrheit versinnbildlicht, und beides gehört zusammen, als nicht-zwei.

### Liebe und Glückseligkeit

Die zwei Gefühle im Zusammenhang mit Sexualität, auf die sich Tantra speziell konzentriert, sind die bereits erwähnten Gefühle von Liebe, einem warmen, liebenden Gefühl von Einssein mit einem anderen Wesen, und das Gefühl von Ekstase, Glückseligkeit, explosiver Freude und Befreiung speziell im Orgasmus. Small love als Liebe und Big Love als LIEBE bzw. small bliss als Glückseligkeit und Big Bliss als GLÜCKSELIGKEIT sind zwei Enden des gleichen Ganzen und man kann durch entsprechenden Praktiken vom einen zum anderen gelangen.

„Die Einheit der glückseligen Freiheit des Zeugen mit der liebenden Fülle des einen Geschmacks, dieses selig-liebende Gefühl, ist die letztendliche spirituelle Qualität, die sich als die glückselige Liebe der Sexualität manifestiert. Letzteres (Sexualität) kann daher verwendet werden, um zu Ersterem (letztendlicher spiritueller Qualität) zu gelangen.“

Die Beziehung zwischen der letztendlichen LIEBENDEN GLÜCKSELIGKEIT und der relativen Glückseligkeit und Liebe

finden wir in der Sexualität. Glückseligkeit und Liebe haben Gegensätze. Glückseligkeit hat als Gegensätze Kummer und Leid und gewöhnliche Liebe hat Gegensätze, wie Hass, Feindseligkeit und Angst. Glückseligkeit und Liebe sind endlich und zeitlich, haben ein Anfang und ein Ende, sind begrenzt, haben ein Innen und ein Außen. Doch GLÜCKSELIGKEIT und LIEBE haben keine Gegensätze, sie sind nichtdual, sie kommen und gehen nicht in und mit der Zeit und sie sind immer gegenwärtig. GLÜCKSELIGKEIT und LIEBE sind das gefühlte Erleben bzw. tiefere Erfahren, welches auch gegenwärtig ist bei Kummer, Leid, Hass, Feindseligkeit und Angst. Sie umfassen alle emotionalen Gegensätze, die sich in der vorüberziehenden Gegenwärtigkeit des Bewusstseins abspielen.

## Die Praxis der Glückseligkeit

Wilber beginnt damit, dass der tantrische Weg jeder sexuellen Option offensteht, gleichgeschlechtlich, ungleichgeschlechtlich, transsexuell oder was auch immer.

Es beginnt beim „Ruhens im Zeugen“, was für diejenigen, die diesen Zustand nicht kennen, nur eine Annäherung sein kann. Kennzeichnend ist, dass die

„Beziehung zum eigenen Körper die gleiche ist wie die zum Körper des Partners. Der Zeuge ist weder identifiziert mit Gefühlen im eigenen Körper noch mit Objekten dort draußen. Innen und außen werden bezeugt und damit ist der Zeuge bzw. die Zeugin frei davon.“

Diese Erfahrung von doppelter Freiheit ist für Wilber „der Check“. Jetzt wird die sexuelle Praxis der eigenen Wahl begonnen, doch man bleibt dabei ohne Identifikation mit welchen Objekten auch immer. Jegliches Gefühl von Lust<sup>5</sup> wird, wo immer es auch auftaucht, mit dem Zeugen identifiziert bzw. darauf übertragen, auf den Zeugen, das reine ICH BIN, absolute Subjektivität, Ich-Ich oder wie auch immer dies gefühlt wird.

„Erlaube der Lust die Welt zu sehen und zu bezeugen. Wenn der Orgasmus näher kommt, entspanne den Körper vollständig in die gegenwärtigen Gefühle, nimm dann die intensiven Gefühle des Orgasmus wahr und wende sie auf den Zeugen an.“

5 A. d. Ü.: im Original: pleasure. Dieser Begriff kann auch assoziiert werden mit Freude, Vergnügen, Genuss, Wonne, Behagen.

Die orgasmische Glückseligkeit wird so zum bezeugenden Selbst und betrachtet dann die Welt durch und als dieser glückselige Zeuge.

„Fühle dieses in die Welt in alle Richtungen Hinausschauen.“

Die kleine Glückseligkeit sexueller Befreiung erinnert, bringt hervor und ist in Resonanz mit der GLÜCKSELIGKEIT, die immer schon in der Natur des Zeugen gegenwärtig ist. Die Intensität einer kleinen zeitlichen Glückseligkeit wird – fühlend – verwendet als Erinnerung an die zeitlose und immer gegenwärtige GLÜCKSELIGKEIT. Die Glückseligkeit ebbt ab und verschwindet schließlich, die GLÜCKSELIGKEIT tut dies jedoch nicht.

„Ich bin nicht im Schlafzimmer, das Schlafzimmer erscheint in mir, in meiner glückseligen Bewusstheit. Ich liege nicht neben meinem Partner/meiner Partnerin, mein Körper und sein/ihr Körper erscheinen in mir. Alles erscheint in einem Feld tiefer Glückseligkeit, jeder meiner Gedanken, jedes meiner Gefühle erscheint in einem Feld seligen Bezeugens.“

Innerhalb dieser GLÜCKSELIGKEIT kommt und vergeht alles andere, auch Zorn und Hass. Und wenn der Orgasmus vergeht, dann kann die Erinnerung daran mit dem Zeugen zusammengebracht werden. Die Glückseligkeit des Orgasmus erscheint zuerst stärker als die immerwährende GLÜCKSELIGKEIT, doch mit zunehmender Praxis nimmt die GLÜCKSELIGKEIT an Stärke zu und übernimmt gewissermaßen, und an diesem Punkt wird „für viele der gewöhnliche Orgasmus uninteressant, wird ein schwacher Abglanz gegenüber der GLÜCKSELIGKEIT und eine Verschwendung von Bioenergie.“ So werden GEIST und Sex auf eine unmittelbare Weise miteinander verbunden. Dies ist eine der Früchte der Einsicht von Nagarjuna in die Nichtdualität. Sexualität und GEIST sind nicht-zwei.

## Die Praxis der Liebe

Gleiches gilt für LIEBE und die liebende sexuelle Vereinigung. Deren warme, fürsorgende und liebend-verbindende Gefühle erinnern uns und verstärken die LIEBE, die aus der radikalen Fülle des reinen Einen Geschmacks erscheint. Die sexuelle Liebe ist eine herabgestiegene Version der zeitlosen LIEBE des letztendlichen GEISTES. Wir versetzen uns in die Position des

Einen Geschmacks und der reinen Soheit, so wie das am besten für einen möglich ist, oder wir nehmen wieder den einfacher zu erreichende Standpunkt des Zeugen ein. Mit der Ausrichtung der Aufmerksamkeit der Gefühle auf sexuelle Liebe können diese Gefühle transferiert werden zum liebenden Zeugen und vielleicht sogar auch zum Einen Geschmack.

„Dabei ist das Bezeugen nicht nur ein Beobachten und Sehen der gesamten Welt, es beinhaltet auch ein Lieben der gesamten Welt. Erlaube dem Zeugen beim Bezeugen absolut alles mit einer warmen und liebenden Bewusstheit zu berühren. Es ist nach wie vor ein zurückgetretenes Bezeugen, doch der bezeugende Spiegel der erscheinenden Welt ist reine Liebe, ist ein liebendes Berühren.“

Die Gefühle von Liebe für den Partner wurden auf die Liebe des Zeugen für die gesamte Welt übertragen und darin besteht die Praxis für diese Eigenschaft der Liebe.

„Und alles das bist du. Doch innerhalb dieser alles umarmenden großen Geräumigkeit gilt deine Aufmerksamkeit den Gefühlen von tiefer Fürsorge und liebender Umarmung, als einer liebender Einheit und Vereinigung mit deinem Partner/Partnerin. Am Anfang scheint die liebende sexuelle Vereinigung intensiver zu sein als die immer-gegenwärtige lieben Fülle des Einen Geschmacks, und diese Intensität ist ein Hinweis auf die gewaltige liebende Fülle die du mehr und mehr mit dem unmittelbaren Erwachen fühlst, hin zum Einen Geschmack und der reinen Soheit.“

Und wieder geht es darum, die zeitliche und endliche liebende sexuelle Vereinigung als einen Ausgangspunkt zu nehmen für eine Hervorbringung und Verstärkung der immergegenwärtigen liebenden Einheit der eigenen nichtdualen Bewusstheit.

„Der Weg geht von der Liebe zum Partner zur Liebe der Welt als der Welt – du bist eins mit ihr. Erlaube das Gefühl liebender Einheit mit deinem Partner sich zu verbreiten und zu erweitern zu einem Einssein mit der gesamten Welt. Und, wie auch bei der Glückseligkeit, behalte eine Erinnerung dieses intensiven Gefühls liebender Einheit während des Sexualaktes und verbinde dies immer wieder mit deinem Gewahrsein des Einen Geschmacks.“

„Jedesmal im Liebesakt wird ein Weg betreten, welcher unmittelbar zu einer tiefgreifenden spirituellen Verwirklichung

führt. Glückseligkeit und Liebe in der Sexualität sind ein direkter Zugang zu ekstatischer GLÜCKSELIGKEIT und wirklicher LIEBE als deren göttlicher Ursprung. Und beides macht den eigenen ursprünglichen Zustand aus, als eine liebende Glückseligkeit bzw. eine glückselige Liebe. Schauen wir, wie Glückseligkeit und Liebe zusammengehören und was jedes von ihnen einzubringen hat. Im Gefühl liebender Glückseligkeit tritt das Erleben von Seligkeit als tiefer Freude oder einem grundlegenden Glücklichein aus sich heraus und umarmt die gesamte Welt. Glückseligkeit für sich alleine genügt sich selbst und ist selbstvergessen. Dieses tiefste Glücklichein ist unabhängig davon, was in der Welt geschieht oder wie es geschieht. Diese nirvanische Befreiung kann zu einer Selbstverbrennung führen, bei der kein Schmerz empfunden wird. Doch wenn diese Glückseligkeit oder Freude oder Glücklichein von Liebe durchdrungen ist, dann tritt sie aus sich heraus und umarmt die Welt mit dem Wunsch, dass auch die Welt glücklich sei, weil jetzt die Welt geliebt wird. Liebende Glückseligkeit umarmt die gesamte Welt in liebender Fürsorge, mit allen Auf's und Abs, Sorgen und Leid, aller Trauer und Vergnügen.

## „Die sexuelle Liebe ist eine herabgestiegene Version der zeitlosen LIEBE des letztendlichen GEISTES.“

Glückseligkeit verbunden mit Liebe genügt nicht mehr nur sich selbst, sondern umarmt alle und alles.“

„Stelle dir vor, dass du zutiefst glücklich bist, strahlende Glückseligkeit. Für diese Freude gibt es keinen Grund, es ist eine überfließende Freude, die unabhängig von den Umständen ist. Dann stelle dir vor, dass die gesamte Welt auf dein Bewusstsein einwirkt. Du siehst deine eigene Liebe sich in die Welt verströmen und alle ihre Bewohner umarmen und du bist all das, eine liebende Glückseligkeit, die alles freudig umarmt. Das bringt die Liebe zur Glückseligkeit. Das gesamte Universum ist *Ein Geschmack*, und es schmeckt nach köstlich-göttlicher Schokolade.“

Andersherum beginnt glückselige Liebe mit der Liebe zur gesamten Welt und dem Einssein mit der Welt. Diese liebende Umarmung und unbegrenzte Einheit wird, als eine glückselige Liebe, erfüllt mit einem unbegrenzten Entzücken, einer strahlenden Wonne und einer lächelnden Überschwänglichkeit. Wenn Menschen sich verlieben, ist das zu Beginn ein wildes Glücklichein, ein glückseliges Entzücken. Doch mit der

Andersherum beginnt glückselige Liebe mit der Liebe zur gesamten Welt und dem Einssein mit der Welt. Diese liebende Umarmung und unbegrenzte Einheit wird, als eine glückselige Liebe, erfüllt mit einem unbegrenzten Entzücken, einer strahlenden Wonne und einer lächelnden Überschwänglichkeit. Wenn Menschen sich verlieben, ist das zu Beginn ein wildes Glücklichein, ein glückseliges Entzücken. Doch mit der

Fortdauer dieser Liebe und je intensiver sie ist, kann dies zu Gefühlen von Eifersucht, Angst und Misstrauen führen, weil Liebe einfach ein Gefühl von Einssein ist. Dabei spielt es keine Rolle, ob dieses Einssein fröhlich oder traurig ist, und oft ist Traurigkeit der Fall, wenn es Besorgnisse, Spannungen, Aufregung und Drama gibt. Doch was die Spannungen der Liebe befreit, ist eine glückselige Liebe, die von Freiheit erfüllt ist, und das befreit die Liebe von Anhaftungen und Habenwollen und führt zurück zu einem Gleichmut einer Liebe für alle. Und die Freude, die das hervorruft, die Freude einer glückseligen Liebe, ist die immer-gegenwärtige Beschaffenheit der Fülle des Einen Geschmacks. Das bringt die Glückseligkeit der Liebe, ein ekstatisches Glückseligsein inmitten von allem, als eine glückliche Ganzheit.

„Stelle dir vor du bist in die Welt verliebt. Lasse diese Liebe so umfassend wie möglich sein, sich auf den gesamten Kosmos erstreckend und allem was darin ist. Im Fühlen dieser LIEBE fühlst du diese vielleicht als freudig-glücklich oder auch verbunden mit Traurigkeit, angesichts der Probleme, welcher sich dieser Kosmos, den du liebst, gegenübersteht – globale Erwärmung, Ungleichheit, Menschenhandel, Unterdrückung und anderes mehr. Doch ohne irgendeines dieser Probleme zu verleugnen oder zu ignorieren, kannst du auf der anderen Seite der Illusion zu einem tieferen Grund vordringen. Stelle dir diese liebende Einheit vor, durchdrungen von einem unbegrenzten Glückseligsein, echter Freude, strahlender Glückseligkeit. Erinnerung dich an sat-chit-ananda: Sein-Bewusstsein-Glückseligkeit. Alle Probleme sind unmittelbare Manifestationen des GEISTES. Alles Bewusstsein ist unmittelbar durchtränkt von ananda, und so ist deine Liebe zum gesamten Kosmos eine fröhliche und glückliche Liebe, eine glückselige Liebe. Und dies ist dein eigenes tiefstes und wahrstes Sein.“

„Sex ist damit kein Hindernis für GEIST, sondern eine unmittelbare Manifestation und daher ein Weg direkt zum GEIST. Auf diese Weise wird Sexualität zu einer Gebetsform und im Rahmen eines integralen Tantra empfehlen wir, oft zu beten.“

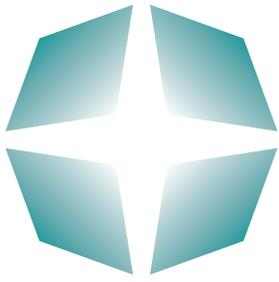
„Beginne damit, Liebe und Glückseligkeit zusammen als ko-emergent zu fühlen, als das vorherrschende Erleben des letztendlichen zeitlosen Jetzt, als die eigene wahre Natur. Pragmatisch bedeutet dies einfach, dass wann immer und wo immer du Glückseligkeit fühlst, bleibe dann nicht nur selbstgenügsam

in diesem Entzücken, sondern erweitere diese Glückseligkeit zu einer liebenden Umarmung der gesamten Welt, als liebende Glückseligkeit. Und wann immer du Liebe fühlst, Sorge dafür diese Liebe mit dem tiefen Glückseligsein zu verbinden, als dem Fühlen einer wirklich glücklichen Ganzheit, einer freudvollen Fülle, einer glückseligen Liebe.“

Die vorübergehenden Gefühle einer sexuellen glückseligen Liebe erinnern, bringen hervor und verstärken immer-gegenwärtige GLÜCKSELIGKEIT und LIEBE. Diese Hinweise aus der Sexualität sind unmissverständlich. Sie werden uns frei und ganz bei jedem Sexualakt geschenkt und wir können die Erinnerung dieses glückselig-liebenden sexuellen Zustands in die Praxis des Tages mitnehmen, als eine Erinnerung, Hervorbringung und einen unmittelbaren Hinweis auf die immergegenwärtige liebende Glückseligkeit

und glückselige Liebe als das eigene tiefste Sein und ewiges Geburtsrecht.

„Liebe und Glückseligkeit des GEISTES bringen den sexuellen Antrieb hervor, als eine Manifestation zeitlicher Liebe/Glückseligkeit. Dies bedeutet, dass Sex und GEIST unmittelbar miteinander verbunden sind. Sex ist damit kein Hindernis für GEIST, sondern eine unmittelbare Manifestation und daher ein Weg direkt zum GEIST. Auf diese Weise wird Sexualität zu einer Gebetsform und im Rahmen eines integralen Tantra empfehlen wir, oft zu beten.“ ❖



# DIA

DIE INTEGRALE AKADEMIE

## DIA-Highlights im Frühjahr 2018



### Silent Zen Retreat

mit JunPo und Vicara Roshi

Mo 12.03. - 16.03. Venwoude (NL)



### Vorträge und Workshops mit Annette Kaiser

18.3. Luzern, 13./14.4. Heidelberg, 15.4. Freiburg,  
21.4. Duisburg, 22.4. Frankfurt, 4.-6.5. Berlin,  
11.-13.5. Alfter/Bonn, 16.5. München, 18.-24.5. Chiemsee,  
26./27.5. Graz



### Integral Zen

Myoshin Seido Stefan Schoch

13.4. Abendworkshop Berlin, 14.4. Workshop Berlin



### LernKulturZeit Basismodul:

Achtsamkeit - Zukunft bunt gestalten

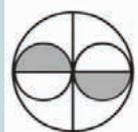
Sonja Student und Silke Weiß, Frankfurt 20.04. - 22.04.



### Integral StAGES: mit Terri O'Fallon & Kim Barta

Einführung in das StAGES-Modell (2 Tage)  
Berlin, 29.05. - 30.05.

Advanced STAGES für Coaches, Therapeuten und Berater (3 Tage)  
Berlin 31.05. - 02.06.



### Kongress „Kairos - den Wandel gestalten“

Akademie Heiligenfeld, Bad Kissingen

Dr. Joachim Galuska u.a.B: 07.06. - 10.06.



Alle Termine und Informationen: [www.dieintegraleakademie.org](http://www.dieintegraleakademie.org)

# Den Wandel in der Welt mitgestalten: Sensing. Facilitating. Transforming.

**Michael Habecker (MH):** Auf eurer Homepage schreibst du, Mathias: „Als ich 2005 das Arbeitsfeld von Facilitation und Visualisierung betreten habe, lag mir das Mitgestalten des Wandels auf der Welt und das Fördern von Potenzial am Herzen. Das hat sich nicht verändert“. Meine Frage ist, was *hat* sich seitdem alles verändert?

## Veränderungsdynamiken

**Mathias Weitbrecht (MW):** Was zugenommen hat, sind Tempo und Anforderungen, ein Wandlungsdruck der Veränderungen in der Welt. Das hat sich intensiviert und ist spürbarer geworden und darüber sprechen wir sowohl im Team als auch mit unseren Kunden regelmäßig. Es war 2005 für viele noch nicht so wahrnehmbar, doch heute findet man kaum jemanden der sagen würde „... davon nehme ich nichts wahr ...“. Das betrifft die Außenwelt. In unserer Zusammenarbeit gibt es eine Bewusstheit darüber, was diese Veränderungsdynamik betrifft und was unsere Rolle und unser Beitrag dabei sind. Das beginnt mit dem Wahrnehmen dessen, was aktuell bei Prozessen am Wirken ist: Sensing.

**Daniela Volkert (DV):** Wir sind auch aktiver geworden in den letzten Jahren. Wo wir zu Beginn eher passiv Inhalte aufgenommen und visualisiert haben, arbeiten wir jetzt zunehmend als *Facilitator* mit unseren Kunden zusammen, werden zu Mitgestaltern und schaffen einen Lösungsraum für die Prozesse, die unsere Visualisierungen dann auch darstellen: Facilitating.

**MH:** Gerade wenn sich viel verändert, ist es, denke ich, auch wichtig, konkrete Angebote als Kristallisationspunkte zu haben, erkennbare Leistungen, wie ihr sie auf eurer Internetseite anbietet, die sowohl flexibel als auch charakteristisch

sind für eure Arbeit. Wie hat sich dieses Angebot entwickelt?

## Ein großes Puzzle

**MW:** In der Vergangenheit und aktuell auf unserer Website haben wir konkrete Angebote und Produkte benannt. Wir bewegen uns damit in den üblichen Business-„Transaktionen“. Das funktioniert, doch man wird dadurch auch schnell austauschbar, wenn viele das gleiche Produkt anbieten. Wir beginnen gerade damit, unsere ganz eigene Story zu formulieren und zu kommunizieren. Was macht uns als Team einzigartig, was lösen wir mit unserer Arbeit an Emotionen bei den Kunden aus, worum geht es *wirklich*? Ganz oft geht es um Transforming – sprich: keine Symptombehandlungen, sondern grundlegende Veränderungen, die ganzheitlich angegangen werden müssen.

Das was ich in der Arbeit mit Kunden mitbekommen habe, erlebe ich als ein großes Puzzle, welches sich über die Jahre gebildet hat. Durch die Erfahrung mit Hunderten von Unternehmen aus vielen Branchen ist mir die Vielfalt von Betrachtungsweisen deutlich geworden. Zu einem Thema, heute zum Beispiel die Themen Digitalisierung und Globalisierung, gibt es ganz unterschiedliche Sichtweisen. Einerseits zwischen den Branchen, aber auch innerhalb einer Branche und so bildet sich eine vielfältige Perspektivenlandschaft. Dieses Kundenspektrum ist wie ein Ausschnitt aus der Arbeitsgestaltung und dem Miteinander in der Welt. Hier eröffnet sich eine Fülle von Erfahrungen und Gestaltungsmöglichkeiten. Die vielen Einzelstücke haben sich bei uns über die Jahre zu einem Gesamtbild geformt, welches sich immer weiter ausbildet. Das bewegt uns alle im Team, es motiviert, „füttert“ und unterstützt unser Wirken in der Welt.

**DV:** Diese Motivation ist für mich in unserer Teamarbeit deutlich zu spüren, ebenso wie ein gutes miteinander Umgehen. Unsere Arbeit in der Welt hat also einen klaren „Purpose“ und wir sind drauf und dran, diesen mehr und mehr manifest und bewusst werden zu lassen.

## Sich seiner Wirkungsmöglichkeiten bewusst sein

**MW:** Wir nehmen wahr, wie Unternehmen und ihre Führungspersönlichkeiten auf die Welt schauen, und sind uns unserer Wirkungsmöglichkeiten mehr und mehr bewusst. Das, was ich tue, bewirkt etwas und ist ein Funken von etwas Neuem. Jeder Einzelne von uns aus dem Team steht für etwas Neues. Wir wollen dabei aber nicht „unter uns“ bleiben, wie das vielleicht in manchen integralen Kreisen gepflegt wird, sondern gehen ganz bewusst in traditionelle oder leistungsorientierte Firmen oder Organisationen, weil gerade hier etwas bewirkt werden kann. Wir haben natürlich auch ethische Standards, aber ansonsten gibt es keinerlei Einschränkungen für uns.

**DV:** Wir nehmen unsere Kunden so wie sie sind und möchten sie erst einmal auch so verstehen, weil das der Ausgangspunkt für weitere mögliche Entwicklungen ist. Nicht umsonst sagen viele weise Leute, dass Transformation in der Regel vom Wirtschaftsgeschehen ausgeht. Nicht von der Politik oder Regulierung, nicht von den spirituellen Traditionen, ganz oft vom Business. Viele, die an uns herantreten, wollen auch etwas verändern.

## Facilitation

**MH:** Ihr seid in ganz unterschiedlichen Branchen unterwegs und gleichzeitig gibt es allgemeine Themen in Organisationen, wie die schon erwähnte Digitalisierung



und Globalisierung, es gibt Kulturentwicklung, klassische Betriebswirtschaft und Organisationsentwicklung – wie bringt ihr das zusammen?

**MW:** Wir haben natürlich intern und auch in unseren externen Angeboten Prozesse und Standards, die wir immer auf gleiche Weise tun müssen, sonst könnten wir organisatorisch nicht funktionieren. Doch was wir tun ist auch sehr individuell – nehmen wir einmal die Rolle eines *Facilitators*. Das, was weltweit und auch in kleinerem Maßstab geschieht, braucht Facilitation und profitiert natürlich auch von Visualisierung. Ein Facilitator braucht einige Kernkompetenzen oder *Skills*. Zuerst die Fähigkeit, sich aus Prozessen herausnehmen zu können, d.h. das eigene Färben und damit auch Verfärben dessen, was geschieht, in den Hintergrund zu stellen. Gleichzeitig braucht es die Fähigkeit, einen Container zu schaffen und den Rahmen zu halten - auch auszuhalten - in dem Neues und Lösungen passieren können. Dies ist keine rein moderierende Tätigkeit oder etwas, was nach einem festgelegten Verfahren abläuft. Es geht darum, einen Lösungs- und Co-Kreationsraum zu schaffen. Eine weitere Fähigkeit, auf die es ankommt, ist die, das Nichtwissen als auch das evolutionär Neue, was noch nicht da ist, zu integrieren. In einem Bild gesprochen: Anstatt die Schachfiguren auf einem Brett hin- und herzuschieben, wird Raum geschaffen dafür, dass sich das ganze Schachbrett samt aller Figuren auf eine höhere Ebene bewegt, mit neuen Möglichkeiten. Dafür braucht es auch eine Antenne, um die meist sehr leisen Signale des Neuen wahrzunehmen und diese dann in den Transfer zu bringen. Das erleben wir als eine erfüllende Aufgabe.

**DV:** Dieser Facilitator, mit oder ohne Zeichenstift in der Hand, ist zuerst aufgefordert, den Raum des Nichtwissens in sich selber zu erleben, z. B. vor einer

meinen Informationsflut. Wie verdichte ich Informationen zu ihrer Essenz und vermeide primitiven Populismus, wie wir ihn in der Politik erleben? Was sind eure Erfahrungen?



Veranstaltung, wo es um ein *Graphic Recording* geht, sich als ein buchstäblich leeres, unbeschriebenes Blatt zu erfahren. Also offen zu sein für das, was geschieht, angesichts des weißen Boards, welches sich dann im Tages- oder Tagungsverlauf füllt.

## Einfachheit

**MH:** Euer *Graphic Recording* erlebe ich als eine hohe Kunst. Die Frage, die ich dazu habe, ist: Wie kann ich etwas klar und einfach machen ohne dabei primitiv zu werden? Das ist ja eine generelle Herausforderung für uns alle bei der allge-

**MW:** Primitiv ist nicht immer schlecht – das Reduzieren auf die Essenz ist mit einer unserer Aufgaben. Was lasse ich weg, was nehme ich auf? Die Orientierung dabei ist der *Purpose*. Warum gibt es diese Veranstaltung, dieses Meeting oder diese Konferenz, auf der ich bin? Was ist der tiefere Sinn und Zweck davon? Das leitet und führt mich und ich kombiniere das mit Intuition. Ich kann mir vertrauen, dass die richtigen Dinge aufsteigen. Dazu gehört eine – in Echtzeit, im Moment arbeitende – unterscheidende Weisheit, die mir sagt, was ich integriere und was ich weglassen bzw. transzendiere („*transcend and include*“). Und es gehört Mut dazu. Also eine Kombination aus Ausrichtung auf den *Purpose*, unterscheidende Weisheit sowie Mut - und dann noch das Zuhören. Beim Zuhören, und damit auch bei Facilitation und Visualisierung, lassen sich verschiedene Ebenen

unterscheiden (siehe hierzu auch den Ansatz *the four levels of scribing / listening*):

Fakten **hören:** Da steckt oft ganz viel drin, auch an Bildern. Wenn jemand sagt: „Ich beschwere mich.“, sagt das auch etwas über die Person selbst aus, die sich selbst etwas schwerer macht. (Hear a word – make a picture – Mirror)

Eine weitere Zuhörebene ist die, in der aus Gesagtem ein **Sinn extrahiert** wird. (Interprete Words – Make Sense – Differentiate)

Die dritte Zuhörebene **verbindet vorhandene Ideen und schafft Bedeutung** (Connect ideas – Make meaning – Connect)

Eine weitere Ebene des Zuhörens gibt mir eine Entspannung und Sicherheit bei der **Reduktion von Komplexität** (d.h. dem bewussten „Primitivmachen“ einer Information). (Reveal Essence – Make known)

**DV:** Visualisierung bedeutet Bild und Text. Bilder öffnen Interpretations- und Assoziationsräume und Texte schaffen Eindeutigkeit – beides ist wichtig. Wie kann man das lernen, sowohl was die innere Haltung wie auch die handwerklichen Fähigkeiten betrifft? Wir bieten Trainings an, in denen beides integrierend vermittelt wird. Es geht nicht nur darum, wie man schön, sinnvoll und verdichtend zeichnet, sondern auch und vor allem die innere Haltung spielt eine entscheidende Rolle.

**MH:** Es gibt Veranstaltungen, bei denen ihr ein grafisches Abbild dieser Veranstaltung liefert und der Auftrag ist damit erledigt. Doch das ist ja eigentlich erst der Anfang eines neuen Prozesses. Und es gibt auch Kunden, die in dem Bild ihren *Purpose* neu erkennen und daran mit euch weiterarbeiten wollen.

## Prozessberatung

**MW:** Das ist der zweite Punkt neben „Visualisierung“, den du auf der Webseite entdeckt hast – es sind unsere Angebote unter der Überschrift „Prozessberatung“. Wir sind dabei das auszubauen und das könnte wie folgt aussehen: Ein Graphic Recorder geht in ein Event hinein und begleitet es, spürt aber gleichzeitig – auch energetisch –, dass sich hinter oder unter der Symptomebene, die sich an der Oberfläche zeigt, noch etwas ganz anderes verbirgt. Diese Wahrnehmung kann in geeigneter Weise mit dem Kunden geteilt werden und hieraus können dann Prozessberatungen oder Veränderungsbegleitungen entstehen.

Das geht über eine dokumentierend-visuelle Darstellung hinaus.

**DV:** ... und dabei entstehen manchmal auch Erklärfilme über Veränderungsprozesse.

**MW:** Das hatten wir mehrfach im letzten Jahr. Nach einem Graphic Recording Job wurden wir in die dahinterliegenden Veränderungsprozesse einbezogen, oft mit einer kleinen Gruppe zu Beginn. Das erweiterte sich dann über eine Beteiligungskommunikation auf alle Betroffenen. Dabei helfen handgezeichnete Filme, wie man sie aus dem Internet kennt, sehr für eine firmeninterne Kommunikation – um Veränderungen zu unterstützen.

**MH:** Hier sehe ich auch einen großen gesellschaftlichen Bedarf. Die Informationsflut über das Internet ist von sehr unterschiedlicher Qualität und gute Erklärvideos sind rar, das habe ich gerade erfahren, als ich mich über das Thema Kryptowährungen informiert habe.

**MW:** Ja, was ist die übergeordnete Meta-Ebene in der Welt bei solchen Dynamiken? Man lobt da immer die sozialen Medien als Informationsquelle – doch hat sich dadurch nicht auch Verwirrung verbreitet, der Fakten- und Wahrheitszugang sich eher verschlechtert, mit einer massiven politischen Einflussnahme starker Interessengruppen? Ich denke schon.

**DV:** Es ist wichtig, sich hier selbst gute Filter zu schaffen, um in der virtuellen Welt navigieren zu können – und Intuition spielt auch eine wichtige Rolle. Doch die Kräfte der Einflussnahme sind stark und ich bin zusätzlich im direkten Austausch mit Menschen, *face to face*, um das zu reflektieren, was ich virtuell erlebe.

## Entwicklungswege

**MH:** Wie hat sich eure Organisation entwickelt? Als du 2005 begannst, Mathias, warst du da allein?

**MW:** Ich habe in einer anderen sehr technologie-lastigen Branche gearbeitet und verspürte den Wunsch, das Potenzial von Menschen und Organisationen zu unterstützen. Ich habe dann in Christian Rath einen Partner gefunden, mit dem ich arbeiten wollte – er hatte mich zuvor auch in das Integrale eingeführt. Es war ein innerer Ruf, dem ich gefolgt bin, mit dem Ergebnis, dass ich mich komplett neu erfunden habe. Im Laufe der Jahre habe ich die Vision für unser Unternehmen mehrmals neu aufgespannt, letztmalig 2013. Mit meinem Partner Malte von Tiesenhausen, der seitdem ganz viel direkt bei unseren Kunden ist, sowie weiteren Teammitgliedern hat sich diese verwirklicht. Nun kommt etwas Neues, die nächste Vision. Ich kann noch nicht genau sagen, wo es hinget, aber es wird mehr in Richtung Facilitation gehen, es wird europa- oder weltweit sein – wir werden sehen. Es geht um eine sinnvolle Wirkung.

**MH:** Wie lange bist du schon dabei, Daniela?

**DV:** Ich bin seit Ende 2013 dabei, habe als Freelancer begonnen, als Assistenz und bin jetzt in Teilzeit fest angestellt. Ich kümmere mich auf der operativen Ebene darum, dass das Ganze läuft, funktional auch im Miteinander. Ich habe über die Jahre eine Fähigkeit entwickelt, zu spüren, was die Stärken von jedem von uns sind und wer am besten zu welchem Kunden und Kundenvorhaben passt. Und dieses *Matchmaking* ist auch etwas, was uns am Markt einzigartig macht. Unsere Fähigkeiten entwickeln sich mit den sich immer weiter verändernden Kundenbedürfnissen weiter, und das ist eine schöne Herausforderung.



**MH:** Ich möchte noch darauf zu sprechen kommen, welche Rolle das Integrale bei eurer Arbeit spielt. Von dir, Mathias, gibt es eine visuelle Darstellung, wo du dich kritisch damit auseinandersetzt, wie teilweise in der integralen Szene das Integrale vor sich hergetragen wird oder wie Menschen das Integrale zwischen sich und andere Menschen und das Leben insgesamt stellen, was ich auch sehr kritisch sehe.

## Worum es beim Integralen geht

**MW:** Bei uns steht „integral“ nirgendwo drauf und das ist eine bewusste Entscheidung. Das hat auch damit zu tun, wie wir mit Kreativität umgehen. Wenn etwas Neues, Evolutionäres entdeckt wird, dann findet das zuerst in einem ganz feinen subtilen Bereich statt, es ist noch nicht manifest, jedenfalls nicht so, wie bereits Etabliertes. Das hat der integrale Lehrer Thomas Hübl (der den Begriff „integral“ ebenfalls bewusst nicht nutzt) einmal gut beschrieben mit einem Bild: Ich bin im „Neuland“ und finde etwas Neues, bin also wie in einer Wüste. Wie bringe ich das jetzt in die manifeste Welt? Das geht. Indem ich mich mit anderen vernetze, die dieses Neue ebenso gefunden haben. Ich muss sie also anrufen. Doch – um in dem Bild zu bleiben – ich bin alleine im Neuland, in der Wüste, und mein Handy hat hier keinen Strom, es gibt keine Steckdosen in der Wüste. Ich brauche eine neue, strompendende Technologie.

Woher kommt der Strom? Dabei helfen mir Business, Wirtschaft, Geld, Erfolg – das „Orange“ in der Entwicklungsskala. Das ist evolutionär die Energiequelle. Und ich beobachte: Dagegen gibt es bei den Integralen oft (auch unbewusste) Widerstände, Abneigung, Kritik und eine Nichtintegriertheit. Das heißt, die neuen Ideen verbreiten sich nur unter einer ge-

wissen Anzahl von Menschen und dann hört es auf. Daher kommt es darauf an, die Haltung zu haben nicht mehr die Dinge vor sich her zu tragen und ständig davon sprechen zu müssen, sondern sie verinnerlicht zu haben. Dann muss ich nicht mehr darüber reden. Dann *bin* ich bin es einfach. Und es kommt zweitens auf ein schattenfreies Verhältnis zur „Kraftquelle“ von „Orange“ an, denn dann habe in den Zugang zu Ressourcen, die ich brauche. So erreicht man viel mehr Menschen und entfaltet sehr viel mehr an Wirkung – und so funktioniert Kreation.

Wenn das Integrale auf dem weiteren menschlichen Entwicklungsweg liegt,

was ich denke, werden immer mehr Menschen auf ihren Wegen dorthin finden – und zwar komplett unabhängig von einer Kenntnis von „integral“, einem Modell oder Ken Wilber. Wenn man dann ankommt und sagt, „das nennt man übrigens integral, und so und so müsst ihr das sehen ...“, so interessiert das niemanden. Also eine gesunde Distanz zu dem Begriff kann ich der integralen Bewegung nur raten – evtl. versinkt sie sonst in der Bedeutungslosigkeit.

Die Menschen entwickeln sich sowieso – auch ohne den Begriff „integral“. Lasst uns das gemeinsam entdecken, uns auf eine Reise begeben, eine neue Story erzählen von dem, was möglich ist! ❖



### Mathias Weitbrecht

- Studium des Wirtschaftsingenieurwesens
- integrale Praxis und Trainings seit 2002, Business Coaching Ausbildung
- Autor des Buches „Co-Create! Das Visualisierungs-Buch“ im Wiley-Verlag

Die von Mathias 2005 begonnene Kombination aus integral informierter strategischer mit visueller Arbeit bietet Kunden Dienstleistungen, Tools und Visualisierungen, mit deren Hilfe sie ihr Business erfolgreich Schritt für Schritt in dieser neuen Welt transformieren. Die Visual Facilitators GmbH betreut heute jedes Jahr hunderte Kunden und arbeitet für Projekte jeder Art, jeder Größe und an jedem Ort.  
[www.visualfacilitators.com](http://www.visualfacilitators.com)



### Daniela Volkert

- Dipl.-Kommunikationspsychologin (FH)
- Ganzheitlich Systemischer Business Coach
- Tanz- und Bewegungstherapeutin, NIA-Teacher

Seit 2013 koordiniert Daniela bei Visual Facilitators das Team und die zahlreichen Kundenanliegen aus dem Hintergrund. Ihr Augenmerk legt sie stets darauf, dass jeder aus dem Team mit seinen Qualitäten am richtigen Platz und im richtigen Projekt arbeitet – sodass sich sowohl die Zusammenarbeit als auch die Endprodukte durch Exzellenz auszeichnen.  
[www.visualfacilitators.com](http://www.visualfacilitators.com)



**Herausgeber:** Integrales Forum e.V.  
ISSN 1863-978X

**Chefredakteur:** Michael Habecker

**Korrektorat:** Jörg Perband

**Design & Layout:** Uwe Schramm

**Werbeleitung:** Daniela Borschel  
Tel.: 0911/7658140  
[marketing@integralesforum.org](mailto:marketing@integralesforum.org)

**Druck, Vertrieb:** Sandila GmbH,  
Herrischried,  
Special Interest  
D&M PressevertriebsgmbH,  
Dietzenbach

**Herzliche Einladung zum Mitmachen**

Das Integrale Forum versteht sich als eine lernende und sich entwickelnde Organisation. Wir freuen uns über neue Mitwirkende zur Unterstützung bei unseren Aufgaben: Medien (Print und online), Mitglieder und Abobetreuung, Marketing, Konferenz, Salons, Fachthemen, Integrale Akademie. Kontaktaufnahme bitte unter folgender E-Mail-Adresse: [hauptkreis@integralesforum.org](mailto:hauptkreis@integralesforum.org)

**Für den Inhalt verantwortlich:**  
[if-redaktion@integralesforum.org](mailto:if-redaktion@integralesforum.org)

**Leserbriefe, Anregungen, Wünsche an:**  
[if-redaktion@integralesforum.org](mailto:if-redaktion@integralesforum.org)

**Geschäftsstelle:**  
Integrales Forum e.V.  
Raymond Fismer  
Lüdemannweg 30  
28865 Lilienthal  
[gs@integralesforum.org](mailto:gs@integralesforum.org)

**Kontoverbindung:**  
INTEGRALES FORUM e.V.  
GLS Gemeinschaftsbank eG  
IBAN: DE90430609674018715600  
BIC: GENODEM1GLS

Spenden und Mitgliedsbeiträge sind steuerabzugsfähig.

[www.integralesforum.org](http://www.integralesforum.org)  
[www.facebook.com/integralesforum](https://www.facebook.com/integralesforum)

**Bezugsmöglichkeiten bisheriger Ausgaben:**

Über: [michael.habecker@integralesforum.org](mailto:michael.habecker@integralesforum.org)  
oder unter [www.integralesforum.org](http://www.integralesforum.org)

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

**IP-Abo:** 20,- EUR pro Jahr  
(drei Ausgaben) Einzelheftpreis: 8,00 EUR  
Abo Österreich und Schweiz: 24,- EUR

**Medien-Abo:** 50,- EUR pro Jahr  
E-Mail: [michael.habecker@integralesforum.org](mailto:michael.habecker@integralesforum.org)

**Anzeigen Print und Online:**

Kontakt: Daniela Borschel  
E-Mail: [marketing@integralesforum.org](mailto:marketing@integralesforum.org)

**PREISLISTE: integrale perspektiven**

**Umschlagseiten (Farbe 4C)**

Rückseite (im Anschnitt)	449,- EUR
Innenseite (im Anschnitt)	349,- EUR

**Innenteil (Schwarz/Weiss 1C)**

Ganze Seite (im Anschnitt)	219,- EUR
Ganze Seite (im Satzspiegel)	219,- EUR
Halbe Seite (hoch oder quer)	119,- EUR
Drittel Seite (hoch oder quer)	89,- EUR
Viertel Seite (hoch oder quer)	65,- EUR

**Größen/Formate:**

Ganze Seite (im Anschnitt):	210 x 297 mm zzgl. 3 mm Anschnitt
Ganze Seite (im Satzspiegel):	185 x 266 mm
Halbe Seite hoch:	88 x 266 mm
Halbe Seite quer:	185 x 130 mm
Drittel Seite hoch:	58 x 266 mm
Drittel Seite quer:	122 x 130 mm
Viertel Seite hoch:	88 x 130 mm
Viertel Seite quer:	185 x 62 mm

**Beileger:**

je 1.000 Stück bis 20g	75,- EUR
------------------------	----------

**Werben im Online-Journal, Newsletter und Web-Portal:**

[anzeigen@integralesforum.org](mailto:anzeigen@integralesforum.org)

Sie interessieren sich für neue Wege, unserer Leser, Abonnenten und Mitglieder zu erreichen? Lassen Sie uns sprechen.

Mediadaten: [www.integralesforum.org/mediadaten](http://www.integralesforum.org/mediadaten)

**VORSCHAU**

Für die weiteren Ausgaben sind folgende Schwerpunkte geplant:

*integrale perspektiven* \*40 (Juni 2018)

**Integrale  
Kunstpädagogik**  
Anzeigenschluss: 10. Mai 2018

*integrale perspektiven* \*41 (Oktober 2018)

**Was ist integral  
(und was nicht)?**  
Anzeigenschluss: 10. September 2018

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

Die ip ist ein deutschsprachiges Printmedium für integral informierte Inhalte in Theorie und Praxis. Die AutorInnen der i\*p arbeiten ehrenamtlich, und zur Deckung unserer Druck- und Vertriebskosten freuen wir uns über Ihre finanzielle Unterstützung.

Bitte wenden Sie sich hierzu an:  
[info@integralesforum.org](mailto:info@integralesforum.org)

**Anmerkungen der Redaktion:**

Die Beiträge geben die persönliche Ansicht der AutorInnen und Autoren wieder. Auf der Facebookseite des Integralen Forums e. V. besteht die Möglichkeit darüber zu diskutieren. Die Redaktion der i\*p dankt allen Inserenten, stimmt jedoch nicht notwendigerweise mit den Inhalten der Anzeigen überein.

**Quellenhinweise:**

Grafiken der Seiten 16,17 und 24 - 26 von Uwe Schramm, Hintergrundbilder auf den Seiten 2,3 und 6 -10 von Brigitte Nastansky. Fotos auf den Inhaltsseiten, wenn nicht anders gekennzeichnet: von Autorinnen und Autoren oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Vorstands, der Redaktion und Mitgliedern des Integralen Forums.



## IF-Medienabo erweitert Abo

Die digitalen Inhalte, die wir als **Integrales Forum e.V.** in die Welt bringen, wachsen kontinuierlich. Zur Vereinfachung des Angebots haben wir das IF-Medienabo eingeführt.

Es enthält folgenden Leistungsumfang, den viele von Ihnen bereits kennen und schätzen:

- ❖ 3 Ausgaben der Zeitschrift *integrale perspektiven* pro Jahr,
- ❖ 6 Ausgaben des Online Journal als pdf und eBook jährlich,
- ❖ Zugang zu der Gesamtheit der Medieninhalte des Integralen Forums, einschließlich der Archive der *integralen perspektiven* und des Online Journals.



	Abos	Vorteile	Beitrag/Jahr
Abonnements	IP-Abo	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Zusendung der Zeitschrift <i>integrale perspektiven</i> dreimal jährlich (print + pdf) und Zugriff auf das Archiv der Zeitschrift (pdf)</li> <li>● Aktuelle Informationen über (inter-)nationale Aktivitäten per E-Mail</li> </ul>	20 €
	Medienabo	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Vorteile wie IP-Abo plus:</li> <li>● Zusendung des Online Journal sechsmal jährlich (pdf + E-Book)</li> <li>● Freier Zugang zu allen Inhalten der <a href="http://www.integralesforum.org">www.integralesforum.org</a> mit umfassendem Archiv und regelmäßig aktualisierten Inhalten</li> </ul>	50 €

Entsprechend heißen die Abonnement-Inhalte, die Mitglieder im Integralen Forum e.V. erhalten, jetzt „IP-Abo“ und „Medienabo“ – Für unsere Mitglieder ändert sich nichts!

Sie sind noch kein Mitglied und neugierig geworden? Mit einer Fördermitgliedschaft unterstützen Sie den Verein **Integrales Forum** noch mehr in seiner Arbeit. Sie erhalten das jeweils enthaltene Abo und werden zu den Veranstaltungen des Vereins eingeladen. Ihre Mitgliedsbeiträge (abzüglich geldwerter Leistungen) sind steuerlich absetzbar.

	Mitgliedsart	Vorteile	Beitrag/Jahr
Mitgliedschaft	regulär	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Vergünstigungen auf attraktive Veranstaltungen von DIA und IF inklusive der Jahreskonferenz</li> <li>● Zusendung der Zeitschrift <i>integrale perspektiven</i> dreimal jährlich (print + pdf) und Zugriff auf das Archiv der Zeitschrift (pdf)</li> <li>● Aktuelle Informationen über (inter-)nationale Aktivitäten per E-Mail</li> </ul>	100 €
	ermäßigt	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Vorteile wie reguläre Mitglieder</li> </ul>	50 €
	premium	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Vorteile wie reguläre Mitglieder plus:</li> <li>● Zusendung des Online Journal sechsmal jährlich (pdf + E-Book)</li> <li>● Freier Zugang zu allen Inhalten der <a href="http://www.integralesforum.org">www.integralesforum.org</a> mit umfassendem Archiv und regelmäßig aktualisierten Inhalten</li> </ul>	130 €



Werden Sie hier Mitglied: <http://integralesleben.org/home/if-integrales-forum/if-der-verein/organisation/mitgliedschaft-deutschland/>

# CO-CREATING *meaningful* CHANGE *in the* WORLD



**CHANGE**

