

# integral informiert

Online-Journal des Integralen Forums  
für die integrale Lerngemeinschaft

## Inhalt:

Einleitung der Redaktion .....	S. 3
<b>A) Aus dem Vorwort zu Reinventing Organizations</b> .....	S. 4
Ken Wilber	
<b>B) Die Neuerfindung von Organisationen (Reinventing Organizations)</b> .....	S. 7
Ken Wilber im Gespräch mit Frederic Laloux	
<b>C) Mondo Zen – Ken Wilber im Dialog mit JunPo Roshi</b> .....	S. 23
Zusammengestellt von Michael Habecker	
<b>D) Wo <i>Es</i> ist, soll <i>Ich</i> werden</b> .....	S. 33
Ein Gespräch zum Thema Schatten zwischen Ken Wilber und Robert Augustus Masters Zusammengefasst von Michael Habecker	
<b>E) Die grundlegende moralische Intuition</b> .....	S. 42
Ken Wilber	



## Intention:

Das Online Journal des *Integralen Forums* hat die Absicht, über Neuigkeiten und aktuelle Entwicklungen der Arbeit Ken Wilbers und des Integralen Institutes (I-I) deutschsprachig zu berichten. Die Kenntnis der aktuellen Entwicklungen ist die Grundvoraussetzung für ein Verständnis und - daraus folgend - für Anwendungen, Diskussionen und Kritik an dieser Arbeit. Ken Wilber und das I-I sind über unsere Aktivitäten informiert, wir weisen jedoch darauf hin, dass dieses Journal kein vom I-I „autorisiertes“ Journal ist.

Wir weisen außerdem darauf hin, dass die Inhalte dieses Journals nur zum persönlichen Gebrauch bestimmt sind.

## Impressum:

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

in Kooperation mit der Integralen Initiative Frankfurt e. V. (IIF)

**Verantwortlich:** INTEGRALES FORUM e.V., Spremberger Str. 1, 12047 Berlin

**ISBN :** 978-3-933052-20-9

**Erscheinen:** 6x jährlich (etwa 40-50 Seiten)

**Bezug:** über Online-Abo, Bestellungen über [www.integralesforum.org](http://www.integralesforum.org)

**Preis:** Das Abo des Online Journals kostet 40 € jährlich und geht einher mit einem Zugang für das Content-Portal „Integrales Leben“ auf [www.integralesforum.org](http://www.integralesforum.org).

Es wird per Email an die Empfänger verschickt.

Alte Ausgaben stehen online im Archiv zur Verfügung.

Mehr Informationen unter [www.integralesforum.org](http://www.integralesforum.org)

**Redaktion:** Michael Habecker

**Lektorat:** Jörg Perband

**Übersetzung:** Michael Habecker

**Layout:** Jürgen Schröter (Ausführung: Uwe Schramm)

**Email:** [oj@integralesforum.org](mailto:oj@integralesforum.org)



# Einführung

---

## Einleitung der Redaktion



**Integrales Leben**

Einmal mehr schöpfen wir in dieser Ausgabe des Online Journals aus der Quelle von Audiomaterial, welches Ken Wilber so großzügig im Dialog mit anderen Menschen für alle Interessierten zur Verfügung stellt. Er äußert sich darin zu so unterschiedlichen Themen wie neuen Formen von Organisationen, einer Weiterentwicklung des Zen, dem Thema Schattendynamik und Psychotherapie und der Frage nach einer grundlegenden moralischen Intuition und ihrem Ausdruck in der Welt.

*Die Redaktion*



# A) Aus dem Vorwort zu Reinventing Organizations

Ken Wilber [aus: <http://www.integrallife.com/ken-wilber-dialogues/reinventing-organizations>]

Dies ist ein sehr wichtiges und auf vielerlei Weise bedeutendes Buch, sowohl im Hinblick auf seine neuen Forschungen, Richtlinien und Vorschläge, die es macht, als auch die vielen Fragen und Themen betreffend, die angesprochen werden. Es berichtet von einer Entwicklung, die wir mehr und mehr zu sehen beginnen: eine Entwicklung tiefgreifender Veränderungen im Bewusstsein, der Kultur und in den sozialen Systemen als ein Ausdruck menschlicher (und auch kosmischer) Evolution. Frederic Laloux's Arbeit konzentriert sich auf die Werte, Praktiken und Strukturen von Organisationen – groß und klein – die zu dieser weltweiten Bewusstseins-Transformation beitragen. Er beschreibt dies – wie in einem Handbuch – auf detaillierte und praktische Weise für Menschen, die das Gefühl haben, dass das bestehende Managementparadigma zutiefst limitiert ist und wir nach neuen und bewussteren Wegen und Möglichkeiten suchen, wie Organisationen geführt werden können.

Das Buch ist sehr praktisch angelegt und gleichzeitig in der evolutionären Entwicklungstheorie begründet. Es gibt eine Reihe von Büchern, die eine allgemeine gesellschaftliche Bewusstseins-Transformation beschreiben, doch dabei gibt es einen wesentlichen Unterschied: Entwicklungsstudien zeigen uns immer wieder, dass dasjenige, was als eine einzige Transformation im Bewusstsein und der Kultur der letzten Jahrzehnte gedacht und beschrieben wurde, aus zwei hintereinander folgenden Haupttransformationen besteht. Diese werden mit Begriffen bezeichnet wie pluralistisch und integral, individualistisch und autonom, relativistisch und systemisch, grün und türkis, Rang 4.5 und 5.0 und weiteren Begrifflichkeiten. Diese zwei Transformationen sind lediglich die Aktuellsten in einer langen Reihe der Bewusstseins-Transformationen, welche, unter leichter Veränderung der Begriffe von Jean Gebser, bezeichnet werden mit archaisch, magisch (Stammesbewusstsein), mythisch (traditionell), rational (modern), pluralistisch (postmodern), und integral (post-postmodern).

Jede dieser Entwicklungsstufen ereignete sich in der Menschheit als Ganzes und wiederholt sich auch in jedem Menschen von heute. Jeder Mensch beginnt seinen Entwicklungsweg auf der ersten Stufe und entwickelt sich dann im Wesentlichen zum durchschnittlichen Bewusstsein seiner Kultur (mit einigen Menschen, die darüber oder darunter sind). Die Stufen haben jeweils unterschiedliche Werte, Bedürfnisse, Motivationen, Moral, Weltansichten, Ich-Strukturen, Gesellschaftstypen, kulturelle Netzwerke und andere grundlegende Charakteristiken. Die zwei grundlegenden Transformationen, auf die ich mich bezogen habe, sind die zwei letzten in dieser Reihe. Die pluralistische Stufe trat in den sechziger Jahren des zurückliegenden Jahrhunderts hervor als der Beginn des Postmodernismus. Eine noch neuere Transformation (die seltener anzutreffen ist) ist die integrale Stufe. Diese markiert den Beginn einer Phase, deren Entwicklungskonturen noch offen sind, und die über den Postmodernismus und seine Merkmale hinausreicht.

Der grundlegende Unterschied auf den ich mich dabei beziehe ist folgender: Frühere Bücher, die sich mit gesellschaftlicher Entwicklung beschäftigen, tun dies aus einer



Laloux's Buch orientiert sich an einer integralen Perspektive mit einem anspruchsvollen Verständnis von Evolution.

postmodernen Perspektive, mit einer sehr vereinfachenden Darstellung menschlicher Evolution. Laloux's Buch orientiert sich an einer integralen Perspektive mit einem anspruchsvollen Verständnis von Evolution und Entwicklungstheorie und dem, was in der integralen Theorie mit AQAL bezeichnet wird (alle Quadranten, alle Ebenen, alle Linien, alle Zustände, alle Typen). Mehr als jedes andere Buch, das ich kenne, deckt die Arbeit von Laloux alle vier Quadranten ab, mindestens fünf Ebenen von Bewusstsein und Kultur, verschiedene Entwicklungslinien oder Intelligenzen und unterschiedliche Typen von Organisationsstrukturen – von magisch zu mythisch zu rational zu pluralistisch zu integral. Es konzentriert sich dann auf die aktuell in Erscheinung tretende integrale Stufe und beschreibt existierende Organisationen und deren Organisationsprinzipien vor dem Hintergrund dieses Bewusstseins, einschließlich deren individuellen Weltansichten, kulturellen Werten, individuellen und gemeinschaftlichen Verhalten und sozialen Strukturen, Prozessen und Praktiken. Dies macht sein Buch zu einer wirklichen Pionierarbeit.

Durch die Abschaffung von Herrschaftshierarchien können sich Verwirklichungshierarchien entwickeln.

Alle Entwicklungslinien oder Intelligenzen von Menschen entwickeln sich im Rahmen von Verwirklichungshierarchien. Kognition beispielsweise entwickelt sich von sensomotorischer Intelligenz zu Bildern, dann Symbolen, dann Konzepten, dann Schemas, dann Regeln, dann Meta-Regeln, weiter zu systemischen Netzwerken. Dies ist wichtig zu betonen, weil Laloux's Buch zeigt, dass Organisationen, die auf der integralen Stufe operieren, keine Herrschaftshierarchien mehr haben, mit Vorgesetzten-Mitarbeiter Beziehungen wie wir sie überall finden. Doch die Abwesenheit von Dominanz-Hierarchien bedeutet nicht die Abwesenheit von jeglicher Hierarchie. Mit dem Auftreten der integralen Entwicklungsstufe kehren die Hierarchien auf eine neue Weise zurück und sind überall zu finden. Wie die Arbeit von Elliott Jacques' empirisch gezeigt hat, sind die meisten Organisationen auf eine Weise strukturiert, dass Menschen auf den unteren Entwicklungsstufen einfachere Arbeit in der Produktion und Fertigung erledigen, Menschen auf den mittleren Stufen im mittleren Management arbeiten und Menschen auf den höheren Stufen im höheren Management abreiten. Was diese neueren Organisationen tun ist, dass sie all diese Ebenen, die gesamte Hierarchie, in Teams von etwa 10 bis 15 Menschen zusammenfassen. Jeder Mensch in jedem Team kann jede Entscheidung treffen, und tatsächlich werden praktisch alle wesentlichen Entscheidungen in diesen Organisationen von Teammitgliedern getroffen, einschließlich Verkauf, Marketing, Personalbeschaffung, Forschung und Entwicklung, Gehälter, Entlassungen, Einkauf, Außenbeziehungen und so weiter. Das macht jedes Team und jedes Teammitglied sehr viel integraler. Er oder sie kann so auf jeder Ebene der Hierarchie wirken, wenn er oder sie dazu in der Lage ist und alle diejenigen einbezieht, die durch die Entscheidung betroffen sind (was nicht bedeutet, dass jede Position in Gänze berücksichtigt werden muss), im Unterschied zu früher, wo Menschen durch ihre Position in der Entwicklungspyramide begrenzt waren.

Etwas was sich durch die Arbeit von Laloux's zeigt, ist, dass sich nach der Abschaffung von Herrschaftshierarchien Verwirklichungshierarchien entwickeln können. Eine Firma mit 500 Mitgliedern hat so nicht mehr einen sondern fünfhundert Geschäftsführer, von



denen jede und jeder eine große Idee haben kann, die er oder sie auch umsetzen kann. Dieser Schritt zum Selbstmanagement ist einer der Hauptgründe für den erstaunlichen Erfolg vieler dieser Organisationen. Was geschieht dabei mit dem mittleren und höheren Management? Das braucht es nicht mehr, es wird in die Teams verlagert.

Diese Arbeit ist, wie schon gesagt, eines der wichtigsten Bücher in der gesamten zweiten Welle der Bücher eines „neuen Paradigmas“. Wir wissen nicht, darauf weist Laloux hin, ob die beschriebenen Merkmale, Prozesse und Praktiken schließlich zu dem führen, was in Form und Inhalt letztlich eine türkise Organisation ausmacht. Doch diese Forschungsarbeit sollte von jedem an Organisationsentwicklung Interessierten ernst genommen werden. Was die Anwendung von AQAL betrifft, kenne ich nichts Vergleichbares. Ich gratuliere Laloux zu diesem spektakulären Werk. Möge es vielen Leserinnen und Lesern Inspiration sein für die Schaffung von Organisationen in Wirtschaft, Bildung, Gesundheit, im Profit- oder Nonprofitbereich, im Geiste einer neuen Bewusstseinswelle, welche am Beginn steht die Welt zu transformieren.



# B) Die Neuerfindung von Organisationen [Reinventing Organisations]

Ken Wilber im  
Gespräch mit  
Frederic Laloux

Eine Zusammenfassung von Michael Habecker

(aus: <http://integrallife.com/ken-wilber-dialogues/reinventing-organizations>)

In Mittelpunkt dieses fünfstündigen Gespräches steht die Arbeit und das Buch *reinventing organisations* von Frederic Laloux. Der Autor hat sich auf die Suche gemacht nach Organisationen, die an der Spitze einer Bewusstseins- und Organisationsentwicklung nach neuen und besseren Wegen und Möglichkeiten suchen, wie Menschen miteinander arbeiten können (andere mögliche Begriffe für dieses Neue sind systemisch, authentisch, holistisch, integral, selbstaktualisierend, lernend).

Dabei ist der Autor in seinen Recherchen auf folgende Firmen gestoßen, die er als Beispiele für eine neue Form von Organisation und Kultur des miteinander Arbeitens exemplarisch aufführt:

## **RHD**

<http://www.rhd.org/>

Soziale Dienstleistungen, USA, 4.000 Mitarbeiter, nonprofit

## **Sounds True**

<http://www.soundstrue.com/>

Medien, USA, 90 Mitarbeiter, profit

## **Sun Hydraulics**

<http://www.sunhydraulics.com/de>

Hydraulikkomponenten, Global, 900 Mitarbeiter, profit

## **AES**

<http://www.aes.com/>

Energieversorgung, global, 40.000 Mitarbeiter, profit

## **BSO/Origin**

IT Consulting, global, 10.000 Mitarbeiter, profit

## **Buurtzorg**

<http://www.buurtzorgnederland.com/>

Gesundheit, Niederlande, 7.000 Mitarbeiter, nonprofit

## **ESBZ**

<http://blog.schule-im-aufbruch.de/schulen-im-netzwerk/evangelische-schule-berlin-zentrum-esbz/>

Schulen, Deutschland, 1500 Schüler, Mitarbeiter und Eltern, nonprofit

**FAVI**

<http://www.favi.com/all/index.php>

Metallverarbeitung, Gangschaltungen, Frankreich, 500 Mitarbeiter, profit

**Kliniken Heiligenfeld**

<http://www.heiligenfeld.de/>

Gesundheit, Deutschland, 600 Mitarbeiter, profit

**Holacracy**

<http://holacracy.org/>

Organisationsentwicklungsberatung

**Morning Star**

<https://www.morningstarfarms.com/>

Nahrungsmittel, USA, 400 – 2.400 Mitarbeiter, profit

**Patagonia**

<http://www.patagonia.com>

Outdoor-ausrüstung, USA, 1350 Mitarbeiter, profit

## Ausgangssituation und Fragestellung

Eine erste Fragestellung ist die der Definition einer integralen Organisation. Laloux fand bei der Beschäftigung mit den oben aufgeführten Organisationen zwei grundlegende Anforderungen für integrale Organisationen:

- a) Der Geschäftsführer (die Geschäftsführerin) muss entsprechend weit entwickelt sein,
- b) das Aufsichtsgremium (unter welchem Namen auch immer) muss den Geschäftsführer unterstützen.

Laloux fand bei der Beschäftigung mit Organisationen lediglich zwei grundlegende Anforderungen für integrale Organisationen.

Da es kaum Vorbilder und Blaupausen gibt, ist der Prozess der Organisationsentwicklung oft ein jahrzehntelanges Experimentieren mit neuen Strukturen, Prozessen und Kulturen.

Die Strukturen, Prozesse, Praktiken und Kulturen einer Organisation wiederum lassen Rückschlüsse zu auf die Weltsicht dieser Organisation.

Am einfachen Beispiel eines Bezahlsystems (unter Verwendung der Farben des Entwicklungsregenbogenspektrums) lässt sich dies wie folgt darstellen:

- Rot-egozentrisch: Der Boss entscheidet was Menschen bekommen (Mafia).
- Bernstein-traditionell: Das Einkommen ist abhängig von Faktoren wie der Stellung in der Hierarchie, dem Diplom und dem Platz in der Organisation.
- Orange-modern: Der Zielerreichungsgrad und die ergebnisorientierte Leistung sind ausschlaggebend bei der Entlohnung.
- Grün-postmodern: Teamfähigkeit und Einfühlungsvermögen spielen eine große Rolle.



Betrachtet man, was Organisationen tun, wie sie Personal ein- und ausstellen, Beschaffung, Entsorgung, Entwicklung, Fertigung und Marketing umsetzen, dann kann man die Art der Tätigkeitserledigung in Bezug setzen zu einem Paradigma, dem diese Organisation folgt. Dabei stellt sich oft ein Bewusstseinschwerpunkt dieser Organisation heraus. Nicht jedes Mitglied der Organisation „kommt“ aus dieser Perspektive, und auch nicht jede Interaktion findet darin statt. Doch dieses Paradigma „informiert“ alles was geschieht, bewusst oder unbewusst.

## Es sind vor allem die Verfahren und Praktiken, über deren Befolgung eine integrale Organisation entsteht.

Moderne Organisationen, die auf Prinzipien wie Zielerreichung, Effizienz und Leistungsorientiertheit hin ausgerichtet sind, sind in der westlichen Welt sehr verbreitet, und das diesen Prinzipien zugrundeliegende Bewusstsein teilen auch viele Menschen. Auf den höheren Entwicklungsstufen nimmt die Anzahl der sich dort befindenden Individuen jedoch stark ab. In einer Firma mit 6000 Mitgliedern finden sich vielleicht 200 Menschen mit integralen Werten, d. h. Werten der Selbstverwirklichung, wie sie Abraham Maslow beschrieben hat. Das macht die Rolle der Geschäftsführerin so sehr bedeutend. Sie ist selbst Mitglied der Organisation, doch neu ist, dass er/sie den „Raum halten“ muss für neue und integrale Verfahren und Praktiken und diese entwerfen und gestalten muss. Da es nur wenige in der Organisation gibt selbst, welche diese Weltsicht teilen, sind es vor allem die Verfahren und Praktiken, über deren Befolgung eine integrale Organisation entsteht. Dieser andauernde Lernprozess im Rahmen von integral informierten Abläufen unterscheidet integrale Organisationen neben anderen Dingen von herkömmlichen Organisationen. Menschen werden ermutigt sich in Perspektiven hinein zu entwickeln, welche sie noch nicht einnehmen können. Organisationen werden so zu Förderbändern und Rolltreppen für die Entwicklung ihrer Mitglieder. Dies ist schon immer so, doch heute sind wir in der Lage, dies ganz bewusst zu fördern. Dabei, das zeigt die Erfahrung, reicht schon eine relativ kleine Prozentzahl von entsprechend bewussten Menschen für einen erheblichen Entwicklungsschritt aus.

Der untere linke Quadrant steht im integralen Modell für die Perspektive auf intersubjektive Interaktion, geteilte Weltsichten und Werte und für gemeinschaftliche Bedürfnisse und Motivationen. Betrachtet man unterschiedliche Typen von Institutionen, dann haben die meisten Religionen darin versagt, Menschen über ein traditionelles Bewusstsein hinaus in ihrer strukturellen Entwicklung zu fördern. (Einige Religionen wie der Buddhismus haben jedoch die kontemplative *Zustandspraxis* immer gefördert). Schaut man auf den Bereich von Bildung und Erziehung, so findet man dort hingegen viel Modernes und auch Postmodernes, doch wenig darüber hinaus. Der Wirtschaftsbereich kann es sich am wenigsten – buchstäblich – leisten stehenzubleiben und ist daher prädestiniert pionierhaft voranzuschreiten. Hinzu kommt, dass Menschen viel von ihrer Lebenszeit in Wirtschaftsorganisationen verbringen. Daher ist es wichtig, dass, nachdem sich das Interesse in den zurückliegenden Jahrzehnten auf die Individualentwicklung konzentriert hat, man sich nun mit neuen Organisationsmodellen beschäftigt und mit deren Strukturen, Prozessen, Praktiken, Kulturen.

Dabei stehen wir immer noch am Anfang einer faszinierenden Forschung, und in diesem Sinn ist das Buch von Laloux auch zu verstehen. Es dient als ein Handbuch für Individuen zur Erschaffung von Organisationen, basierend auf einer neuen, sich derzeit entfaltenden Entwicklungsstufe.



Es gibt einen unbewussten kulturellen Konsens im Hinblick auf das Wirtschaftsleben, der etwa lautet: „Wenn es mehr erleuchtete Führungspersönlichkeiten gäbe, dann wäre alles gut.“ Doch dabei wird die Bedeutung der unteren Quadranten übersehen, die Bedeutung von Kulturen und Systemen. Ein typisches Ergebnis auf dem persönlichen Entwicklungsweg ist – bei persönlichen Durchbrüchen und Einsichten (z. B. nach einem Coaching) – dass diese Menschen oft die Organisation, der sie angehören, verlassen und somit nicht mehr daran interessiert sind diese zu transformieren. Sie werden sogar grundsätzlich misstrauisch gegenüber Organisation, machen sich selbständig und beginnen Organisationen, wie die die sie verlassen haben, zu coachen (dies ist auch der Weg, den Frederic Laloux gegangen ist). So entstehen jedoch keine neuen Organisationen, und das veranlasste Laloux das Buch zu schreiben, mit Fragestellungen wie:

- Wie können neue Organisationen geformt werden?
- Wie geht das konkret?
- Wie kann das beschrieben werden?
- Was sind deren Merkmale und Praktiken?

### **Teil 1: Die Bedeutung von Evolution und Entwicklung, transzendieren und bewahren, Ebenen und Linien**

Ein zentrales Thema ist einmal mehr das Thema Entwicklung, wobei auf die Gefahr hingewiesen wird, die entsteht, wenn die Charakteristiken eines Modells auf Entwicklungslinien eines anderen Modells übertragen werden.

Menschen beginnen ihre Bewusstseinsentwicklung bei etwas, was mit dem Begriff „archaisch“ beschrieben wird, und entwickeln sich dann durch eine Reihe von Stufen (die im Dialog einzeln und beispielhaft beschrieben und mit den Farben des Regenbogenspektrums bezeichnet werden). Wichtig in diesem Zusammenhang zu erwähnen ist, dass bei der Individualentwicklung Stufen nicht übersprungen werden können.

Impulsiv/rot: permanente Machtausübung durch den Chef, sehr reaktiv, kurzfristige Orientierung (Mafia und Straßenbanden). Auf dieser Stufe erfolgt eine Neuerung in der Arbeitsteilung. Die leitende Metapher ist das Wolfsrudel.

Mythisch, konformistisch, traditionell: Die Aufbau- wie auch Ablauforganisation ist sehr formalisiert, als eine hierarchische Pyramide. Stichworte sind top down, Befehl/Gehorsam und Kontrolle. Stabilität und Kontinuität gelten als überragende Werte. Prozesse sind festgeschrieben und Zukunft wird als Wiederholung der Vergangenheit gesehen. Typische bestehende Organisationen dieser Stufe sind die katholische Kirche, das Militär, öffentliche Verwaltungen und viele öffentliche Schulen. Neuerungen dieser Entwicklungs- und Organisationsstufe waren die Einführung formaler Rollen, stabiler Hierarchien und Prozesse und die Einnahme langfristiger Perspektiven. Kognitiv entspricht diese Stufe dem Regel-Rollen-Denken. Die leitende Metapher ist das geltende Gesetz.

Historisch gesehen war diese Stufe ein außerordentlicher Durchbruch gegenüber impulsiv geleiteten Gruppen und Gangs. Regeln und Rollen wurden internalisiert und müssen nicht mehr permanent von außen ausgeübt werden. Organisationen werden strukturiert und können so sehr viel größer werden und sehr viel länger leben. Sie sind von ihrem Wesen her imperial und absolutistisch, auch als politische Systeme. Die dabei einge-



nommenen Rollen sind überwiegend Rollen einer zweiten Person, in der Form „wir gegen sie“. Dies ist in der heutigen Welt mit immer mehr technischen Möglichkeiten sehr problematisch.

Modern, orange, Vernunft: Kennzeichnend für diese Entwicklungsstufe ist Individualität, Leistung und Wettbewerb. Organisationen sind gewinn- und wachstumsorientiert. Innovation spielt eine große Rolle und Führung erfolgt durch Ziele und Kontrolle von Zielerreichung. Multinationale Konzerne sind typische Vertreter dieser Entwicklungsstufe. Neurungen hier sind die Betonung von Innovation, das betriebliche Rechnungswesen und die Betonung des Leistungsprinzips. Die leitende Metapher war die Maschine – als ein Bild für die gesamte industrielle Revolution. Der Schatten der Moderne ist die Umweltzerstörung.

Grün, pluralistisch, postmodern. Hier wird der Schwerpunkt auf Gemeinschaft, Kultur und Selbstverwirklichung gelegt. Anteilseigner mit vorrangig finanziellen Interessen werden hier zu echten Teilhabern, welche die Werte der Organisation mittragen. Aktuelle Beispiele von Organisationen auf dieser Entwicklungsstufe sind kultur-zentrierte Organisationen, wie es viele der NGOs sind. Die leitende Metapher ist die einer Familie. Das Internet spielt dabei als wichtiges techno-ökonomisches Instrument eine Rolle. Die Schattenseite dieser Organisationen besteht oft darin, dass Hierarchien insgesamt verworfen werden, also auch sich entwickelnde Wachstumshierarchien.

2nd tier, authentisch, integrativ, integral: Auf dieser Stufe kehren die Hierarchien als Wachstums-Holarchien zurück. Dies ist ein faszinierendes Untersuchungsfeld, weil die meisten Untersuchungen zu Entwicklungen auf dieser Stufe bisher an Individuen gemacht wurden. Die klassische Form der Organisationsentwicklungsforschung nimmt bisher kaum Notiz von der Forschung zur Individualentwicklung. Ein wesentliches Kriterium dieser Organisationen ist, dass Selbstmanagement die hierarchische Pyramide ersetzt. Eine Organisation wird als eine lebendige Energie gesehen, mit einem eigenen kreativen Potenzial und einem evolutionären Ziel und Zweck. Beispiele für existierende Organisationen sind die fünfzehn in Buch von Laroux untersuchten Unternehmen. Laroux führt drei große Neuerungen auf, welche Organisationen auf dieser Entwicklungsstufe auszeichnen:

- Ein Selbstmanagement,
- die Betonung von Ganzheit,
- eine Ausrichtung auf einen evolutionärer Zweck.

Die Metapher für diese Organisationen ist der lebendige Organismus.

**Selbstmanagement, die Betonung von Ganzheit und eine Ausrichtung auf einen evolutionären Zweck zeichnen integrale Organisationen aus.**

Auf der persönlichen Stufe bedeutet die Verinnerlichung dieser Stufe einen großen Schritt der Ent-Identifikation, als eine Disidentifikation von unserem eigenen Ich. Wir können nun – mit innerem Abstand – erkennen, wie die Ängste, Verlangen und Wünsche unseres Ichs unser Leben regiert haben. Wir können unser Kontrollbedürfnis und unsere Verteidigungsmechanismen zurücknehmen. Wir sind nicht länger verschmolzen und identifiziert mit unserem Ich, und dessen Ängste können nun unser Leben nicht mehr kontrollieren. In diesem Prozess lernen wir, anderen und tieferen Anteilen unseres Selbst zuzuhören.



## Menschen werden ermutigt, eine eigene Entwicklungspraxis aufzunehmen.

Rationalität und Emotionen werden integriert. Doch das Ich wird noch nicht vollständig – und in Gänze – transzendiert. Das geschieht, nach der integralen Theorie, erst auf der nächsthöheren Ebene. Doch die Ich-Grenze wird durchlässiger. Die Angst geht zurück und an ihre Stelle tritt die Fähigkeit der Überfülle des Lebens zu vertrauen. Abraham Maslow unterscheidet zwei grundlegende Lebensweisen: eine aus Angst und Mangel heraus, und eine andere aus Vertrauen und Fülle heraus. (Mangelbedürfnisse und Sein-Bedürfnisse aus der Fülle). In Organisationen ist dadurch auf eine dramatische Weise mehr möglich. Eine Vertrauenspraxis wird zu einer Herausforderung. Auch wenn Menschen sich zu dieser Weltsicht erst entwickeln müssen (und die meisten in einer Organisation sind noch nicht da), was lange dauert, können Menschen doch in kurzer Zeit ihr Verhalten entsprechend ändern und sich neuen Unternehmensstrukturen anpassen. Das kann die eigene innere Transformation beschleunigen. Dadurch werden Menschen ermutigt, eine eigene Entwicklungspraxis aufzunehmen. Viele der im Buch aufgeführten Organisationen bieten entsprechende Praxismöglichkeiten an, in der Art einer integralen Lebenspraxis. Die Arbeit in der Organisation wird so auch zu einer Arbeit an sich selbst. Es geht für diese Organisation nicht mehr nur ums Geld, sondern a) um den Sinn und Zweck der Organisation in der Welt erfüllen, und b) Menschen darin zu unterstützen ihr Leben zu verwirklichen.

### Teil 2: Praktiken, Strukturen und Kulturen dieser Organisationen

Neue Organisationen wie die Genannten halten den integralen Raum durch neue Praktiken, Strukturen und Kulturen. Diese wirken über die Verbundenheit aller vier Quadranten miteinander auf die individuellen Vorstellungen und deren Ausdruck in Verhalten und auf die Entwicklung gemeinschaftlicher kultureller Weltsichten.

Die neue Metapher dieser Organisation ist ein lebendiges System, welches sich immer weiter zu mehr Ganzheit, Komplexität und Bewusstheit entwickelt. Veränderungen passieren dabei ständig in Form einer selbstorganisierenden Dynamik, die von jedem Mitglied ohne eine zentralisierte Instanz von Befehl und Kontrolle mitgetragen wird.

Die Spaltung zwischen machtvoll und machtlos, welche in konventionellen Organisationen *der Motivationskiller* ist, ist aufgehoben.

## Die Spaltung zwischen machtvoll und machtlos, die oft der Motivationskiller ist, ist aufgehoben.

Menschen werden in ihrem Erwachsensein gefordert und gefördert. Niemand kann sich mehr verstecken, weil sich niemand mehr hinter jemandem verstecken kann. Wenn jemand etwas verändern möchte, kann er oder sie dies tun. Die einzige Bedingung dafür ist eine größtmögliche und ausreichende Anzahl von unterschiedlichen Perspektiven zu diesem Thema einzunehmen und sich gegebenenfalls auch die notwendigen Expertisen dazu einzuholen. Hierin spiegelt sich das Prinzip wieder, dass mit zunehmender Entwicklung Menschen in der Lage sind immer mehr Perspektiven einzunehmen und deren

Unterschiede und Spannungen miteinander in integralen oder integrativen Lösungen zu verbinden. Dies bedeutet auch eine Zunahme an Verantwortlichkeit für jeden. Wird ein Problem erkannt, kann sich niemand mehr darauf zurückziehen nicht dafür zuständig zu sein, sondern ist aufgerufen sich darum zu kümmern.



Niemand kann  
sich mehr hinter  
jemandem  
anderem  
verstecken.

Die von Laloux untersuchten Firmen waren keineswegs nur alternative Unternehmungen, sondern auch Fertigungsbetriebe wie z. B. ein großer französischer Automobilzulieferer. Diese Firma erledigt weiterhin die klassischen betriebswirtschaftlichen Funktionen (Einkauf, Fertigung, Verkauf, Entwicklung ...) wie andere Betriebe auch, aber auf eine andere Weise.

Die in klassischen Unternehmen zentral organisierten Funktionen wie Einkauf, Personalbeschaffung, Planung und Verkauf werden dezentral durch Teams wahrgenommen. Dies bedeutet, dass „blue collar“ Arbeiter keine Anweisungen mehr von „white collar“ Angestellten mehr entgegennehmen, sondern ihre Arbeit in all ihren Funktionen in Eigenverantwortung gestalten. Das führt zu einer komplett anderen Perspektive auf die Arbeit. Die Teambildung in diesem Unternehmen erfolgt kundenorientiert nach Automobilfirmen, die beliefert werden. Jedes Team organisiert sich selbst, es gibt kein mittleres Management mehr und auch alle Stabfunktionen sind verschwunden.

Weil Kundenaufträge fluktuieren, bleibt die Koordination zwischen den Teams wichtig, doch diese erfolgt ohne hierarchische Bürokratie. Menschen werden nicht zugeordnet sondern wechseln freiwillig zu einem anderen Team, je nach Auftragslage. Das zugrundeliegende Menschenbild ist das eines vernünftigen und vertrauenswürdigen Arbeiters oder einer Arbeiterin. Damit braucht man nur wenige Regeln und Kontrollmechanismen.

Eine Frage die sich dabei stellt ist: Wie ergeht es egozentrischen Menschen in diesen Organisationen? Fallen sie bei den Einstellungen durch (die Einstellungsgespräche werden durch Kollegen geführt)? Zum einen werden hohe Anforderungen an Mitarbeiter

Konfliktlösungsprozesse sind  
ein ganz zentrales Element  
dieser Organisationen.

gestellt, was deren Eigenverantwortung und die Fähigkeit zu Selbstorganisation betrifft. Doch Menschen wurden auch „traditionell“ eingestellt, und die große Mehrheit blieb in diesen Organisationen. Menschen, die keine Selbst- oder Fremdverantwortung übernehmen konnten, und denen man nicht trauen konnte, bildeten einen nur geringen Prozentsatz. Der Gruppendruck, der durch Kol-

legen entsteht, und eine bereits existierende Kultur des Miteinanders wirken im Allgemeinen schnell und unmittelbar. Hinzu kommt, dass die Teams gelernt haben mit Konflikten umzugehen und entsprechende Methoden und Verfahren zum Einsatz kommen. Nur in Ausnahmefällen ist ein Eingreifen durch die Geschäftsführung erforderlich. Die Konfliktlösungsprozesse sind ein ganz zentrales Element dieser Organisationen. Dies ist etwas, was im allgemeinen Bildungssystem kaum gelehrt wird, obwohl es zu den wichtigsten grundlegenden menschlichen Fähigkeiten zählt.

Sich selbst organisierende Organisationen erweisen sich gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten als anpassungsfähig und resilient. Es existiert ein Verantwortungsgefühl aller für alle und Gehaltsverzicht oder Arbeitszeitverkürzung werden als eigene Entscheidung getroffen.

Auch in den von Laloux untersuchten Organisationen gibt es Hierarchien, jedoch als Verwirklichungshierarchien, die als Team zusammenarbeiten, und jeder kann von jeder Ebene aus aktiv werden, entsprechend den eigenen unterschiedlich entwickelten Fähigkeiten. (Wilber verweist in diesem Zusammenhang auf die Arbeit von Elliot Jaques). Menschen werden nicht mehr in feste Rollen gezwängt. Was jedoch verlangt wird, ist ein integral ausgerichtetes *Verhalten*, was bedeutet, dass zur Entscheidungsvorbereitung



eine Vielzahl von Perspektiven eingenommen werden muss, ggf. unter Hinzuziehung von Expertise. Dies ist eine Konkretisierung des allgemeinen Verständnisses von kollektiver Intelligenz. *Jeder* kann eine „Geschäftsführeridee“ haben und diese auch einbringen. Die Abschaffung der Chef-als-Dominator Hierarchie schafft Raum für verschiedenste Verwirklichungshierarchien (oder Holarchien). Dies ist keine Gleichmacherei, sondern die Einladung an alle, so gut wie möglich beizutragen. In dieser Hinsicht besteht ein großer Unterschied zu einem postmodernen Bestreben, alle Hierarchien loswerden zu wollen.

Traditionelle Managementfunktionen wie Anordnen, Ziele setzen, Budgetieren, Analysieren, Planen, Organisieren, Messen, Kontrollieren, Einstellen, Untersuchen und Kommunizieren sind nun über das Team verteilt.

## Traditionelle Managementfunktionen sind nun über das Team verteilt.

Klassische Stellenbeschreibungen und Jobtitel verlieren an Bedeutung, weil sie den einzigartigen Rollenkombinationen nicht gerecht werden können. Sie erweisen sich als zu statisch, um der fließenden Natur der Arbeit in diesen Organisationen zu entsprechen. Ein Job wird als eine Zusammenstellung von flexiblen Rollen gesehen. Diese Rollen können sich ändern und tun es auch oft, auch durch Aus- und Weiterbildung. Menschen entscheiden sich für Rollen, und sie übernehmen mehr Eigenverantwortung für das Erkennen und Ausfüllen neuer Rollen und der damit verbundenen Verantwortung. Somit wachsen sie auch in größere Rollen hinein.

Da es keine Zentrale mehr gibt, z. B. für den Einkauf, macht jedes Team seinen Einkauf selbst und jemand geht in diese Rolle. Das macht die Organisation sehr beweglich und anpassungsfähig gegenüber Veränderungen. Rollen können auch weggegeben und übernommen werden.

## Der Mensch *ist* Mensch und *hat* Rollen, die er erfüllt.

Eine wesentliche Unterscheidung dabei ist die von Rolle und Seele (role/soul). Der Mensch *ist* Mensch und *hat* Rollen, die er erfüllt. Die Eifersucht gegenüber anderen Aufgaben reduziert sich ebenso wie die Angst vor einem Jobverlust. Gesamtverantwortung entsteht als etwas Natürliches. Jeder hat die Verpflichtung etwas zu tun, wenn ihm oder ihr etwas auffällt, auch wenn dies außerhalb der eigenen Rollen liegt. Dieses Tun kann auch darin bestehen einen Kollegen zu finden, dessen Rollen besser zum Problem oder Thema passen. Dies alles lässt sich ohne Boss bewerkstelligen.

Auch Begriffe wie „Angestellter“, „Arbeiter“ oder „Manager“, werden überflüssig. Doch es gibt nach wie vor Bosse in dem Sinn, dass alle Mitglieder (als „peers“) diese Rolle und die damit verbundenen typischen Managementfunktionen einnehmen können.

## Selbstmanagement

Wenn es keinen Boss im herkömmlichen Sinn mehr gibt, wie können Entscheidungen getroffen werden? Wer darf Geld ausgeben, wie werden Leistungen gemessen und diskutiert, was hält die Mitarbeiter in der Organisation, wer entscheidet über Einkommen und Gehälter?

Als ein Beispiel für einen Entscheidungsfindungsprozess wird der „advice process“ vorgestellt. Jeder kann jede Entscheidung treffen. Doch bevor das geschieht, muss derjenige



Je weitreichender die Entscheidung, desto weitreichender müssen die zu berücksichtigen Perspektiven sein.

Informationen und Hinweise von allen Betroffenen und auch Experten einholen. Es muss dabei nicht alles integriert werden, für einen verwässerten Kompromiss, der alle Wünsche erfüllt. Doch die relevanten Informationen und Perspektiven müssen einer ernsthaften Betrachtung unterzogen werden. Je weitreichender die Entscheidung, desto weitreichender müssen die zu berücksichtigen Perspektiven sein, auch von außerhalb der Organisation.

Die Erfahrung zeigt, dass ein Konsenszwang noch mehr Ego hervorrufen kann als eine Hierarchie. Die Bedürfnisse nach Hierarchie *und* nach Konsens werden vom Prinzip des Selbstmanagements transzendiert. Jeder hat die Freiheit zu agieren, doch er/sie muss sich um die Einholung relevanter Perspektiven kümmern und muss in der Lage sein zu sagen, warum ein bestimmter Hinweis nicht oder weniger stark Berücksichtigung findet als ein anderer Hinweis (z. B. bei der Beschaffung einer neuen Maschine).

Das bedeutet auch mehr Verantwortung. Wenn jemand auf ein Problem stößt, kann er oder sie nun nicht mehr sagen: „Das ist nicht mein Problem, hoffentlich kümmert sich jemand (anderes) darum“. Man ist dafür verantwortlich einen Prozess (wie den advice process) zur Lösung des Problems in Gang zu setzen – oder jemanden zu finden der dies tut. Diese Gesamtverantwortung führt zu einem guten und motivierenden Gefühl, als einem Gefühl psychologisch sich selbst zu gehören. Dies ist sehr viel wirksamer als das Durchlaufen persönlicher Ermächtigungsprozesse, die jedoch nicht umgesetzt werden können, wenn sie nicht organisatorisch unterstützt werden. Der Unternehmensprozess und die damit verbundenen Regularien werden so zu einem wesentlichen Artefakt dieser Unternehmen.

Wird dieser Prozess nicht befolgt, ist dies ein Entlassungsgrund. Es gibt keine Hierarchieleiter mehr, die es zu erklimmen gilt. Was man jedoch tun kann, ist mehr und mehr Verantwortung zu übernehmen, z. B. in der Durchführung des „advice process“, und mehr und mehr Rollen zu erlernen. Wenn man das tut, steigt die eigene Reputation, man wird von immer mehr Menschen befragt und so erweitern sich die eigenen Rollen. Dies wiederum kann eine Gehaltserhöhung begründen, basierend auf der gegenseitigen Einschätzung der Mitglieder.

Es entsteht ein freundlicher Wettbewerb um Reputation als die Fähigkeit und Möglichkeit beizutragen und anderen zu helfen.

Auf diese Weise entsteht ein freundlicher Wettbewerb um Reputation als die Fähigkeit und Möglichkeit beizutragen und anderen zu helfen.

Auch bei Investitionen kann jeder initiativ werden. Je größer das Investitionsvorhaben, desto mehr Perspektiven müssen einbezogen werden. Es gibt keinen Grund für Widerstände gegen Veränderungen. Die Person, die eine Investitionsidee hat,

muss nicht diejenige sein, die sich um alle Perspektiven kümmert, doch er oder sie kann jemand anderen mobilisieren – jeder kann, niemand muss. Daraus wird auch ersichtlich, dass nicht jeder automatisch qualifiziert ist Entscheidungen (auch mit dem „advice process“) treffen zu können.

Um Informationen wird keine Geheimniskrämerei gemacht, wie es in traditionellen Organisationen oft geschieht (z. B. Informationen über Gehälter, Boni, aber auch Produktivität, Leistung, Gewinn, Verlust). Jeder hat Zugang zu allen Informationen. Dies führt zu Vertrauensbildung und wirkt angstreduzierend. Spekulationen und Projektionen werden



signifikant reduziert. Es gibt jedoch auch kein Verstecken mehr. Statt eines Vorgesetzten-Mitarbeitergesprächs erfolgen „peer reviews“ als Feedback. Mitglieder der Organisationen reden miteinander wie sie sich gegenseitig erleben. Der Sinn der Arbeit tritt als Motivation ganz in den Vordergrund.

## Statt eines Vorgesetzten-Mitarbeitergesprächs erfolgen „peer reviews“ als Feedback.

Ein zentraler Aspekt aller untersuchten Organisationen ist der von Konfliktlösung. Jede der Organisationen hat dafür entsprechende Verfahren entwickelt. Diese werden neuen Mitgliedern schon in der Ausbildung und Probezeit vermittelt. Ausgangspunkt ist dabei die Einsicht, dass man sich um Konflikte kümmern muss. Spannungen sind Hinweise darauf sich zu engagieren, und das reduziert Spannungen und Ängste gleich zu Beginn. Mögliche Stufen einer Konfliktbearbeitung sind:

1. Direkte Gegenüberstellung der Konfliktpartner. Wenn das nicht geht wird
2. eine weitere Person, der die Konfliktparteien vertrauen, ins Spiel gebracht, der oder die eine Mediationen anbietet, und wenn das die Spannungen auch nicht löst, wird
3. ein formalerer Prozess eines „panel of peers“ ins Leben gerufen. Als allerletzte Lösung bleibt dann
4. die Einbeziehung der Geschäftsführung, wobei auch deren Rolle auf eine Mediation beschränkt bleibt und den Konfliktparteien die Entscheidung nicht abgenommen wird.

Hierbei ist Vertraulichkeit wichtig, weil es sich in diesen Fällen nicht um Information der Firma, sondern um Persönliches handelt.

Eine wichtige Frage, die sich auch bei den neuen Organisationen stellt, ist die, wie Leistung und Produktivität ohne Boss und Arbeitszeitenkontrolle verfolgt werden kann. Der Schwerpunkt liegt dabei auf Teamergebnissen und nicht so sehr auf individuellen Leistungsbeiträgen. Die dazugehörigen Daten werden intern veröffentlicht, als eine gesunde Form von Gruppendruck, und natürlich wollen viele auch ihre eigene Leistung kennen.

## Auch die Gehaltssetzung erfolgt durch gegenseitige Beobachtung und Diskussion.

Die Messungen erfolgen nach Modellen, welche die Teams selbst entwickelt haben. Jedes Team entscheidet dabei selbst, was wie gemessen und wie darüber diskutiert wird. Auch die Gehaltssetzung erfolgt durch gegenseitige Beobachtung und Diskussion. Kollegen können andere Kollegen, mit denen sie gearbeitet haben, einmal jährlich bewerten. Eine noch weitergehende Möglichkeit ist die der eigenen Gehaltsfestlegung, oder man einigt sich auf ein Verfahren wie den „advice process“. Neben einer eigenen Bewertung des eigenen Beitrags zum Ganzen erfolgt auch eine Bewertung durch das Team. Das Ziel ist eine faire Kompensation untereinander. Individuelle Leistungsanreize sind

abgeschafft. Stattdessen werden Überschüsse, nachdem sie erwirtschaftet wurden, auf alle oder eine größere Gruppe verteilt, oder man gibt es denen, die am wenigsten verdienen. Grundsätzlich ist es kein Problem, wenn manche mehr als andere verdienen, vorausgesetzt die Spanne wird nicht zu extrem. (In der amerikanischen freien Wirtschaft gibt es Spannen, wo der Topverdiener 379 mal mehr verdient als das *mittlere* Einkommens des Unternehmens). Bei den untersuchten Unternehmen war die maximale Spanne der Faktor 14 zwischen dem höchstem und dem geringsten Einkommen. Auf der Basis von Transparenz und Fairness gedeiht das Betriebsklima.



## Streben nach Ganzheit (der Organisation)

Das Streben nach Ganzheit ist die zweite der oben aufgeführten drei großen Neuerungen der untersuchten Organisationen. Ein äußerliches Merkmal ist, dass der Mensch als Mitglied der Organisation sich nicht mehr hinter einer beruflichen Maske und Identität zu verstecken braucht. Dies erübrigt auch eine spezifische Arbeits(ver)kleidung. Worum es geht ist, auch im Beruf „ganz ich selbst“ sein zu können, was sich auch in der Kleidung und der Arbeitsplatzgestaltung ausdrückt.

Ganzheit bedeutet jedoch nicht Egalitarismus. Auch wenn Laloux bei seinen Untersuchungen keine expliziten Hinweise auf bestimmte Entwicklungsmodelle gefunden hat, so hat sich doch gezeigt, dass Unterschiede akzeptiert und auch benannt werden. Worum es – noch einmal – geht ist eine Abschaffung von Dominanzhierarchien, was natürlichen Wachstumshierarchien erlaubt sich zu entwickeln. Auch gab es von Seiten der an der Untersuchung beteiligten Firmen beim Vorablesen des Buches keine Beanstandungen gegenüber dem darin aufgeführten Entwicklungsmodell. Die neuen Organisationsformen können auch als eine Ermutigung zu wachsen und sich zu entwickeln gesehen werden. Neue Anreize bestehen darin, liebender, offener, bewusster und fürsorgender zu werden.

Neue Anreize bestehen darin, liebender, offener, bewusster und fürsorgender zu werden.

Ein Faktor, welcher wesentlich zur Ganzheit beiträgt, sind die gemeinsamen Werte der Organisation und Gemeinschaft. Es wird explizit gemacht, welche Werte als wichtig angesehen werden. Diese werden gelehrt, immer wieder ins Bewusstsein gerufen, umgangssprachlich (und nicht abstrakt) diskutiert, überarbeitet, lebendig gehalten, mit Leben erfüllt und gefeiert. Für Einsteiger gibt es ein spezielles Training darin. Die Gemeinschaftswerte ermutigen auch zur Reflektion der eigenen individuellen Werte. Wichtig ist, die Werte genau auszuformulieren und es nicht bei Slogans zu belassen.

Organisatorisch finden sich in den untersuchten Unternehmen Räumlichkeiten zur Reflektion und zum Rückzug. Ebenso bestehen auch Möglichkeiten zur Supervision. „Innere Arbeit“ und „äußere Arbeit“ müssen nicht mehr voneinander getrennt werden. Diese Arbeit kann individuell und gruppenspezifisch geschehen. Das Spektrum der Möglichkeiten reicht von der Einführung einer Stilleglocke bei Besprechungen über wöchentliche gemeinschaftliche Reflektionen bis hin zu moderierten Veranstaltungen zu Themen wie Konfliktlösung, Fehlschlägen, Nachhaltigkeit, Kommunikation, Verwaltung, Innovationen, Risikomanagement, Achtsamkeit, Gesundheit oder den Gemeinschaftswerten der Organisation. Als besonders wichtig hat sich die Arbeit in Kleingruppen herausgestellt, als ein sicherer Raum und Rahmen auch für sehr Persönliches. Ein wesentliches Element sind Dankbarkeitsrunden und eine Kultur der Würdigung und Wertschätzung.

„Innere Arbeit“ und „äußere Arbeit“ müssen nicht mehr voneinander getrennt werden.

Insgesamt gibt es weniger Besprechungen, vieles wird direkt in Teams gelöst – ad hoc, wenn ein Thema entsteht. Das „Geschäftliche“ bei Besprechungen wird nicht mehr getrennt gesehen vom Persönlichen. Es wurden verschiedene Besprechungspraktiken entwickelt, die ermöglichen, dass persönliche Themen hochkommen können, und dazu wurden Methoden entwickelt, wie damit umzugehen ist (wie z. B. check in, check out, Stillemomente, Würdigungen, Einladungen, Handsymbole ...). Bei sehr geladenen Themen kann ein externer Mediator hinzu gerufen werden. Psycho- und Gruppendynamiken werden sehr ernst genommen. Das Ziel ist einen Raum zu schaffen, in dem weder Dominanz- noch Rückzugsverhalten



auftreten. Dafür braucht es spezifische Methoden. Überlässt man die Dinge dem Zufall, regiert meist das Ego.

Konfliktmanagement wird ebenso ernst genommen. Dabei können drei Arten von Praktiken unterschieden werden. Die erste Praxis unterstützt Menschen darin Spannungen wahrzunehmen und sich Zeit zu nehmen, um über Spannungen in einer Gruppe zu reden. Die zweite Praxis besteht darin, Konfliktlösungsprozesse konkret zu formulieren. Wichtig dabei ist: Es gibt keinen Boss. Drittens werden Trainings angeboten zur Entwicklung der eigenen interpersonellen Fähigkeiten und Kompetenzen, also auch zur Konfliktlösung. Konflikte müssen nicht „bitter“ sein, sie weisen oft auf etwas Wesentliches hin und können zu konstruktiven Weiterentwicklungen führen. Ein gutes Konfliktmanagement unterstützt Menschen dabei, sich ganz in die Arbeit einzubringen.

Umweltaspekte: Statt nach den Kosten für Umweltengagement zu fragen und nach billigsten Lösungen zu suchen, wird in diesen Organisationen die Frage gestellt, was diesbezüglich notwendigerweise zu tun ist. Erst danach werden ökonomische Überlegungen angestellt.

Ganzheit bedeutet, persönlich und gemeinschaftlich eine Zusammenführung von Rationalität plus Emotionalität plus Intuition plus Integrität durchzuführen.

Ganzheit zeigt sich auch bei Einstellungsgesprächen. Bei Interviews wird auf Techniken verzichtet. Stattdessen geht es darum, in einem Gespräch von Mensch zu Mensch herauszufinden, ob man in Zukunft gut miteinander zusammenarbeiten kann. Dazu gehört eine Einführung in Selbstmanagement. Dafür nimmt man sich viel Zeit und erläutert auch die Bedeutung des Selbstmanagements. Der ganze Mensch wird eingestellt und nicht nur eine Arbeitskraft. Der Fokus liegt weniger auf einzelnen Fähigkeiten, sondern auf dem ganzen Menschen und seiner Haltung und Einstellung. Es werden umfangreiche Trainingsangebote gemacht von Computerfähigkeiten über Selbstmanagement und Persönlichkeitsentwicklung hin zu Trainings für die Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung einer Organisationskultur, bis zu Schattenarbeit und Meditation. Darüber hinaus werden auch klassische Ausbildungswege angeboten. Die Eigenverantwortung für das eigene Lernen ist dabei eine wesentliche Voraussetzung. Beim Interview von Bewerbern spielen drei

## Das Team ist der Kern der neuen Organisationen.

Arten des „Passens“ eine Rolle: das Passen zur Rolle, welches durch ein traditionelles Fähigkeiten/Verhalten Interview erkundet wird. Dann geht es um das Passen zu den Werten der Organisation und dem Selbstmanagementethos. Und schließlich geht es um das Passen zum Sinn und Zweck der Organisation (s. u.).

Das Team ist der Kern der neuen Organisationen. Menschen, die darin arbeiten, müssen dazu entwicklungsfähig in der Lage sein oder bereit sein sich dahin zu entwickeln. Dies setzt ein bestimmtes Niveau einer innerpersönlichen Kompetenz voraus. Reine Egoisten werden sich nicht in ein Team integrieren.

Ein wesentliches Steuerungs- und Reflektionselement ist das Feedback durch die Kollegen. Dabei spielt Achtsamkeit auf beiden Seiten eine Rolle. Ich-Sprache ist dabei die bevorzugte Ausdrucksweise bei Feststellungen. Die Untersuchung findet gemeinschaftlich statt, wodurch Objektivität hergestellt werden kann.



## Der evolutionäre Zweck

Der dritte Hauptunterschied, der bei der Untersuchung von Laloux herauskam, ist die Ausrichtung und das Hören auf den evolutionären Zweck der Organisation. Es geht nicht mehr nur um ein wirtschaftliches Überleben. Die Bewegung erfolgt vom Selbsterhalt zu Sinn und Zweck, und das beeinflusst alle organisatorischen Praktiken und Abläufe. Wettbewerb tritt dabei in den Hintergrund. Lebt eine Organisation für ihre Absicht und ihren Sinn und Zweck, dann verschwindet der Wettbewerb. Jeder, der mithelfen kann den Sinn/Zweck der Organisation zu erfüllen, ist ein Freund und Verbündeter und kein Gegner. „Bitte nachmachen“ könnte ein Motto lauten, anstatt Ängstlichkeit vor Konkurrenz. In den Worten von Tami Simon, der Geschäftsführerin von soundstrue: „Meine Sicht auf Business ist, dass wir als eine Gemeinschaft zusammenkommen, um ein menschliches Bedürfnis zu erfüllen und unsere Leben zur Lebendigkeit zu führen“. Ken Wilber weist an dieser Stelle einmal mehr auf die Gefahr der Gleichsetzung von Individuen (individuellen Holons) und Gemeinschaften (sozialen Holons) hin:

„Wir müssen vorsichtig sein, wenn wir von einem lebendigen System sprechen. Soziale Holons wie Organisationen haben keine dominante Monade. Was sie haben ist eine dominante Monade des Diskurses bzw. der Resonanz. Es gibt jedoch keine Ich-Instanz. Individuen sind daher Mitglieder und keine Teile. Es gibt kein Über-Ich sondern ein komplexes Wir, der Sinn und Zweck ist daher etwas intersubjektives und Dialogisches.“

Eine konkrete Darstellungsmöglichkeit des evolutionären Zwecks ist die Verwendung eines leeren Stuhls bei jeder Besprechung. Jeder der Besprechungsteilnehmer kann diesen Sitz einnehmen, hinhören und zu einer individuellen Stimme der Organisation werden. Diese Stimme kann auch befragt werden. Es werden eine Reihe von nicht-hierarchischen und selbstorganisierenden Gruppenprozessen genannt, wie die *Theorie U* (Otto Scharmer), *appreciative inquiry* (David Cooperrider), *future search* (Marvin Weisbord und Sandra Janoff) oder *open space* (Harrison Owen). Wieder geht es darum Dominanzhierarchien zu vermeiden, damit Verwirklichungshierarchien entstehen können.

Was Planung betrifft kommen die untersuchten Organisationen mit einem Minimum aus, welches für Entscheidungen gebraucht wird. Statt „voraussagen und kontrollieren“ heißt es „spüren und antworten“.

Nimmt eine Organisation ihren Sinn und Zweck ernst, dann kann dieser nicht an den Grenzen der Organisation Halt machen. Kunden und Zulieferer werden mit einbezogen und werden auch vor dem Hintergrund von Sinn und Zweck der Organisation gesehen. Wo es Übereinstimmungen gibt, fällt der Wettbewerb weg. Dies ist in der realen Praxis oft nicht so einfach, aber an oberster Stelle steht immer wieder

die Ausrichtung auf den Sinn und Zweck der Organisation. Dieser wirkt auf das Individuum und umgekehrt.

Die integrale Perspektive verbindet unter anderem die vier Dimensionen von individuellem Bewusstsein und Mindsets, Kultur, Verhalten und Systemen. Traditionelle und moderne Organisationen sind oft außenorientiert, postmoderne Unternehmen legen den Fokus oft nach innen. Das Integrale verbindet beides. Die Kultur einer Organisation spielt eine ebenso entscheidende Rolle wie das System [„cultures make or brake an organisation“]. Die Einführung neuer Prozesse ohne eine kulturelle Akzeptanz ist sinnlos.

## Die Bewegung erfolgt vom Selbsterhalt zu Sinn und Zweck



Hier noch einmal eine Zusammenstellung der drei diskutierten Hauptmerkmale der untersuchten ganzheitlichen bzw. integralen Organisationen:

- a) Selbstmanagement (Vertrauen, Entscheidungsfindungskultur, Verantwortlichkeit und Verlässlichkeit)
- b) Ganzheit (Gleichwertigkeit, sicheres Arbeitsplatzgefühl, Fürsorge, Lernen, Beziehungen und Konfliktlösung)
- c) Evolutionärer Sinn/Zweck (Gemeinschaftlicher Sinn und Zweck, individueller Sinn und Zweck, Zukunft, Gewinn und Ertrag)

Besteht erst einmal Klarheit darüber, welche Art von Kultur der Organisation dienlich ist, dann stellt sich die Frage, wie eine Gruppe von Menschen bewusst diese Kultur hervorbringen kann.

Kulturbildung wird durch entsprechende Praktiken und Prozesse gefördert. Es erfolgt eine „Rollenmodellierung“ des individuellen und gemeinschaftlichen Verhaltens entsprechend der angestrebten Kultur. Nimmt man z. B. das Ziel der Entwicklung einer Kultur der Dankbarkeit, dann stellt sich die Frage, durch welche Praktiken diese herbeigeführt werden kann. Diese Praktiken wirken auf das Individuum zurück und führen zu persönlichen Selbstreflexionen, in Bezug auf Dankbarkeit und Anerkennung – wie gehe ich persönlich damit um? – was zu tiefgreifenden Eigenuntersuchungen führen kann, unter Einbeziehung der eigenen Biografie. Kultur als ein Aspekt des unteren linken Quadranten entsteht so durch die drei anderen Quadranten – systemische Praktiken, individuelles Verhalten und individuelles Bewusstsein.

Es wird erneut darauf hingewiesen, dass der oder die Geschäftsführer bereits in der Lage sein müssen, die Welt aus einer ganzheitlichen oder integralen Perspektive zu sehen. Diese lässt sich jedoch nicht so einfach übertragen, durch Papiere oder Prozesse oder ein Handbuch alleine, sondern durch die erwähnten kulturellen Dynamiken und sozialen Praktiken und Prozesse. Ein wesentliches Merkmal einer höheren Entwicklungsstufe, und damit der Geschäftsführer, ist das der Angstlosigkeit.

Die untersuchten Organisationen sind auch kommerziell erfolgreich. Sie müssen in schwierigen wirtschaftlichen Zeiten nicht Leute entlassen, sondern finden andere Wege. Sie können sich, eine entsprechende Führung vorausgesetzt, auch – anders als Individuen – relativ schnell transformieren. Hier weist Wilber auf den bedeutenden Entwicklungsunterschied von Individuen und Gemeinschaften hin. Erstere können keine Entwicklungsstufen überspringen, Letztere schon (weil sie keine „dominanten Monade“, d. h. keine Ich-Instanz haben).

Grundsätzlich wurde festgestellt, dass die Bewusstseinsstufe einer Organisation nicht höher sein kann als die des oder der Führungsverantwortlichen.

Die Rolle des Geschäftsführers in diesen Organisationen ist zentral, wenn auch auf eine andere Weise als in konventionellen Organisationen. Neu sind die Funktionen des Raumhaltens und des Rollenmodellierens (im Hinblick auf Selbstmanagement, Ganzheit und den evolutionären Zweck). Durch die Hervorhebung des Selbstmanagements (und verbindliche Verfahren wie den „advice process“) ist die eigene Macht deutlich begrenzt und eingeschränkt. So sehr eine Führungsperson auch von etwas überzeugt sein mag, ist auch für sie der „advice process“ (oder ein vergleichbares Verfahren) verbindlich. Dies



ist ein herausfordernder und schwieriger Umlernprozess. Die übliche Geschäftsführerrolle kennt so etwas nicht.

Das Rollenmodell der Ganzheit bedeutet, dass, wenn sich der Geschäftsführer einer Organisation nicht ganz einbringt, es sehr unwahrscheinlich ist, dass die Mitglieder der Organisation dies tun. In einem nicht endenden Prozess geht es darum Tugenden wie Demut, Vertrauen, Mut, Verletzlichkeit und Authentizität vorzuleben, damit andere folgen können.

Wie kann man eine derartige Organisation ins Leben rufen? Beim Startup ist es leichter neue und vielleicht ungewohnte Prozesse und Praktiken einzuführen, weil diese sowieso gebraucht werden. Der Vorteil hier ist: Es muss nichts geändert werden.

Empfehlungen zu Beginn einer Organisationsbildung sind:

- a) Selbstmanagement: die Einführung von einem Verfahren wie dem „advice process“, die Einführung von Konfliktlösungsmethoden und die Etablierung von gegenseitiger Evaluation.
- b) Ganzheit: die Aufstellung von Regeln für einen sicheren Raum, die sorgfältige Planung und Durchführung von Einstellungen und die Etablierung einer Besprechungspraxis.
- c) Sinn und Zweck: die Definition und Vermittlung des organisatorischen Sinns und Zwecks von Anfang an und die Etablierung konkreter Methoden, wie der eines leeren Stuhls bei Besprechungen (der dann eingenommen werden kann).

Die Transformation existierender Organisationen ist demgegenüber herausfordernder, weil bereits Existierendes und Etabliertes geändert werden muss. Die Erfahrung hat jedoch gezeigt: Wenn die zwei genannten Grundvoraussetzungen (Geschäftsführer ist bereits entsprechend weit entwickelt und das Aufsichtsgremium unterstützt ihn oder sie) gegeben sind, dann klappt die Transformation in den meisten Fällen. Menschen auf den unteren organisatorischen Stufen lieben die Einführung der genannten Methoden und Prozesse, wohingegen das mittlere Management und das Topmanagement

Schwierigkeiten haben (und zu einem größeren Teil auch im Zuge der Umstellung verschwinden). Wie man damit umgeht ist eine wichtige Frage, ebenso wie der Umgang mit Widerständen. Viele Jobs in der existierenden Hierarchie gehen verloren, doch die Erfahrung zeigt, dass diese Umstellung möglich ist, wenn die Grundvoraussetzungen stimmen.

Ergebnisse sind eine effizientere und effektivere Organisation und Kultur, in der die Macht verteilt ist und daher jeder und jede macht-voll ist. Die Menschen bringen sich mehr ein, Verwirklichungen und Entwicklungen geschehen, blockierte Energie wird befreit und weniger Energie wird verschwendet (in Egospiele, Beschwerdehaltungen und Besprechungen). Es entstehen mehr Klarheit und Weisheit, ein besseres Lebensgefühl, bessere und mehr Entscheidungsfindungen und Entscheidungsfindungen zur richtigen Zeit.

Das bisherige Bild von Organisationen war das Bild relativ starrer Strukturen gegenüber der Unkontrollierbarkeit der Evolution. Doch vielleicht sind wir jetzt soweit in unserer

**Die untersuchten Organisationen sind auch kommerziell erfolgreich.**

**Menschen bringen sich mehr ein, Verwirklichungen geschehen, blockierte Energie wird befreit und weniger Energie wird verschwendet.**



Entwicklung, die Kontrolle über das Leben aufzugeben hinsichtlich der engen Pläne, die wir gemacht haben, und stattdessen die Tür zu öffnen und die Evolution einzuladen, zu einer Lebenskraft zu werden für unsere gemeinschaftlichen Unternehmungen.

### **Ein Hinweis zum Buch**

---

Das Buch kann zu einem festen Preis gekauft werden, es ist jedoch auch online als Download verfügbar und der Kunde entscheidet welchen Preis er oder sie dafür zu zahlen bereit ist.

Dazu der Autor: „Ich kann nicht wissen, welchen Wert das Buch für Sie hat, und daher ist ein fester Preis keine gute Lösung. Dies ist ein Experiment im Bereich der Fülle, wo ich darauf vertraue, dass wenn ich gebe, ich dann auch bekomme.“

*<http://www.reinventingorganizations.com/>*



# C) Mondo Zen – Ken Wilber im Dialog mit JunPo Roshi

Zusammengestellt von  
Michael Habecker

## Einleitung

Eines der wichtigsten Anliegen von Ken Wilber auf dem Gebiet des Bewusstseins im weitesten Sinne ist es, die unterschiedlichen Ansätze, Erkenntnisse und Methoden dazu zu integrieren und Menschen verfügbar(er) zu machen. Schon sein erstes Buch, *Das Spektrum des Bewusstseins*, hatte dies zum Ziel. Seit dem hat Wilber unermüdlich die Grundlagenarbeit dazu vorangetrieben und den Dialog mit Menschen gesucht, die auf diesem Gebiet aktiv sind, ob aus einer spirituellen, entwicklungsstrukturalistischen oder psychodynamischen Richtung kommend. Sein ebenso einfaches wie aussagenstarkes Konzept der „3 S“, als Zustände, Strukturen und Dynamiken des Bewusstseins (states, structures and shadow), gibt dabei eine allgemeine Richtung vor<sup>1</sup>. Während die meditativen Methoden Hervorragendes geleistet haben bei der Auslotung der Tiefe menschlicher Bewusstseinsinhalte, bis hin zur Leerheit einer Wahrnehmung ohne Inhalte, haben die psychologischen und psychodynamischen Methoden enorm zum Verständnis von Bewusstseinsstrukturen (Meme, mindsets, Glaubenssätze, unbewusste Interpretations-hintergründe) und Psychodynamiken beigetragen.

In einem Telefondialog von 2 Stunden und 45 Minuten sprechen Ken Wilber und Junpo Roshi über ein von Junpo und Keith Smith kürzlich veröffentlichtes Buch. Darin beschreiben die Autoren die Mondo Zen Praxis, als eine Praxis, die traditionelles Zen mit modernen psychodynamischen Techniken verbindet. (*The Heart of Zen: Enlightenment, Emotional Maturity, and What It Really Takes for Spiritual Liberation* von Jun Po Denis Kelly Roshi und Keith Martin-Smith)

**Was ist Mondo Zen?** (aus: <http://www.mondozen.org/>)

**Mondo Zen ist  
ein Update eines  
japanischen und  
chinesischen Zen für  
das 21. Jahrhundert.**

Mondo Zen™ ist ein Update eines japanischen und chinesischen Zen für das 21. Jahrhundert. Mondo Zen transzendiert die hierarchisch/autoritären, gender-bevorzugten und begrenzenden monastischen Aspekte des traditionellen Zen für ein konkretes und erfahrungsorientiertes Engagement „in der Welt“. Sich ausschließlich auf direkte persönliche Erfahrungen stützend – wie von Buddha selbst gelehrt – wird verhindert, dass mythische Konstrukte die philosophische Orientierung komplizieren. Derartige Glaubensvorstellungen und Konzepte (wie Reinkarnation, eine persönliche Seele, Bardobereiche, vergangene Leben, Schöpfergottheiten)

zwängen unsere unmittelbare Erfahrung in einen Container vordefinierten Verstehens und nehmen uns so die Möglichkeit der Erfahrung tieferer Einsichten.

Unser Mondo Zen Ablauf beginnt als ein erster Schritt mit dem alten, erneuerten Pfad des Erwachens. Die Koan-Fragen, die wir in unserem Dialog stellen können, verwirren, weil sie darauf angelegt sind die eigene Philosophie zu dekonstruieren für ein neues philosophisches Verstehen und ein Erwachen in den klaren und tiefen Herz/Geist. Mit

<sup>1</sup> Siehe hierzu den Beitrag *Aspekte einer integralen Psychologie* auf [www.integrialesforum.org](http://www.integrialesforum.org)



diesem zweiseitigen Verständnis – erfahrungsorientiert und philosophisch – erleben wir die Offenheit und angstfreie Stabilität in unserem gewöhnlichen Geist. Wir eigenen uns dabei eine neue Sprache an, als eine Sprache, die es uns ermöglicht, den klaren und tiefen Herz/Geist zu erkennen, zu verwirklichen und aufrecht zu erhalten.

### Über Jun Po Denis Kelly

(<http://www.mondozen.org/people/abbot-jun-po-denis-kelly>)

Jun Po Denis Kelly erhielt seine Ordination als Zen Meister 1992. Er war Vizevorstand und Yoga Lehrer im Dai Bosatsu Zendo Kong Ji in den Catskill Mountains im Bundesstaat New York state von 1987 bis 1993. Seine Zen Linie ist die der Rinzai Tradition, vermittelt durch Eido Shimano Roshi von der Zen Studies Society. Seine Yoga Linie geht zurück auf BKS Iyengar and Patabi Jois. Jun Po praktiziert, studiert und lehrt Zen und Yoga seit über fünfundzwanzig Jahren.

(Seine Biografie ist 2012 erschienen unter dem Titel: *A Heart Blown Open: The Life & Practice of Zen Master Jun Po Denis Kelly Roshi* von Keith Martin-Smith)

### Ein Update ist notwendig

## Meditation hält die Wahrnehmungen, psychodynamische Methoden gestalten sie.

Durch die Verbindung emotionaler Arbeit mit traditionellem Zen kann der Bewusstwerdungsprozess enorm beschleunigt werden. Wir haben uns entwickelt. Mondo Zen ist ein Update unter Beibehaltung der Essenz des Buddhismus. Die Lösung emotioneller Lebensprobleme hängt dabei unmittelbar mit der Fähigkeit zur Konzentration bei der Meditation zusammen. Deshalb braucht es beides – Meditation zum Halten

von Wahrnehmungen, so unangenehm diese auch sein mögen, wie auch psychodynamische Methoden zum Gestalten dieser Inhalte. Konzentrationspraxis ist die Fähigkeit bei dem zu sein, was ist, *und* die Fähigkeit zu verstehen, was ist, *und* die Entscheidungs- und Wahlmöglichkeiten zu erkennen und einzusetzen, die wir dabei haben.

Der Buddhismus selbst anerkennt 3 Umdrehungen des Dharmarades, mit jeweiligen Weiterentwicklungen, die das Vorangegangene mit aufnehmen. Es geht darum die Lehren zu klären und zu transformieren als ein ethisches Mandat. Wie können wir uns und andere bestmöglich befreien?

Die Initiation von Jun Po als traditionellem Zen Meister brachte ihn in eine Krise, weil er mit dieser Initiation in der Linienfolge und Tradition gleichzeitig das ethnozentrische japanische Modell miterbte. Er fühlte sich darin gefangen und erlebte gleichzeitig viel psychodynamischen Schatten im Kloster. Als einzige „Lösungsmöglichkeit“ wurde angeboten (noch) mehr zu meditieren. Der Ausweg aus diesem Konflikt bestand für Jun Po darin aus dem Orden auszutreten, um Freiheiten für einen eigenen Weg zu finden.

Was für traditionelle Kulturen funktioniert, funktioniert (nicht mehr) in modernen und postmodernen Gesellschaften. Angst vor anderen Kulturen und Gleichgeschlechtlichkeit, starre Hierarchien und Rassismen sind gewaltige Schatten der Traditionen. Dafür gibt es dort hervorragende Zustandsverwirklichung. So können aus dem Mund eines Lehrers hintereinander ganz außerordentliche Erfahrungsberichte von Zustandsverwirklichungen kommen und ebenso auch kulturrassistischer, sexistischer, patriarchischer und homophober 2000 Jahre alter Unfug.



Die Traditionen und deren spirituelle Praktiken, das haben wir auf die harte Weise lernen müssen, sind unübertroffen, wenn es um die absolute Wahrheit geht – das Erwachen und die Vermittlung absoluter Wahrheit – shunyata, Leerheit, Soheit, Dharmakaya, Gottheit, unbegrenzter GEIST, en sof, moksha, Befreiung, Erleuchtung usw. Doch wenn es um relative Wahrheit geht, das endliche Selbst, Schattenarbeit, Sexualität, Beziehungen, mentale und emotionale Konditionierungen, Arbeit und Elternschaft, dann sind die Traditionen nicht annähernd so gut. Was wir brauchen ist eine Ausgewogenheit in beidem, dem Absoluten und den Relativen.

### Psychotherapie und Zen zusammenbringen

Ein Schwerpunkt von Mondo Zen ist die Arbeit mit schwierigen Emotionen und deren Transformation. Diese Arbeit wird auf die Basislehre von Buddha zurückgeführt, wo es auch darum geht, eine tiefe und wahrhaftige Schau einzunehmen gegenüber dem Wesen und der Funktion von Gefühlen.

### Die Transformation schwieriger Emotionen mittels emotionaler Koans

Gefühle werden als Information betrachtet, einschließlich der eigenen Reaktion darauf, körperlich und mental. Wut ein Gefühl zu nennen ist für Jun Po nicht richtig. Wut ist eine *Reaktion* auf ein Gefühl. Geht man tiefer in die Wut hinein entdeckt man vielleicht Angst, Trauer und Fürsorge. Das kann sehr kompliziert werden, je nachdem wie tief man in einer Neurose oder auch (hoffentlich nicht) in einer Psychose steckt. Doch diese Bewegung ist ganz wichtig. Niemand hat jedoch jemals jemanden dazu veranlasst auf eine bestimmte Weise zu reagieren. Ist man entsprechend trainiert kann man das tiefer fühlen, mit der entsprechenden Disziplin und den Verständnis dazu, und die Dinge können sich transformieren. Das hängt teilweise auch damit zusammen in der Lage zu sein, den eigenen Geist zu betrachten, durch Meditation den mentalen Prozess zu verlangsamen und so genauer festzumachen, was passiert – wie

Gefühle werden als Information betrachtet, einschließlich der eigenen Reaktion darauf.

man selbst unbewusst wählt auf einen bestimmten Reiz oder eine Wahrnehmung zu reagieren, und man erkennt, dass dies eine Wahlentscheidung ist, die dahinter steht. Darum geht es bei den emotionalen Koans – zu sehen, dass wir diese Wahlmöglichkeiten haben und uns dann auch anders entscheiden und auch mit Alternativen experimentieren können.

Als ein Beispiel: Man tritt einen Hund oder schimpft auf Leute, die einen beim Autofahren schneiden. Wenn man das bemerkt, kann man sich entsprechend vorbereiten, und wenn eine gleiche oder ähnliche Situation erneut geschieht, tut man dann etwas anderes. Die eigene Konditionierung kann so überwunden werden. Diese Koans bereiten einen auf derartige Augenblicke vor – im Verhältnis mit dem Partner, mit Kollegen und Anderen. Diese Menschen werden zu Bodhisattwas, die einem auf dem Weg helfen. Diese Praxis verhilft einem auch zu einem neuen Verhalten. Praktiziert man das für eine Weile, geht es einem mehr und mehr in Fleisch und Blut über. Es kann jedoch 10, 20, 30 oder auch 40 Gelegenheiten brauchen, bevor dieser Übergang stattfindet.

Sex, Macht und Geld sind *die* Schattenthemen. Schattenarbeit ist auch geboten, wenn man die Koanpraxis richtig versteht und ernst nimmt. Wenn man seine Probleme ken-



nen lernen möchte, braucht man nur zu schauen, wo der Schmerz, die Wut und das sich Abwenden im Leben sind. Auch Voice Dialog, als eine Konversation mit eigenen Selbstanteilen, ist dabei hilfreich, vor allem im Umgang mit den unangenehmen Teilpersönlichkeiten. Dann kann sich das Verhalten zeigen und die darunter liegende tiefere Wahrheit, das Muster.

### Warum gibt es Schatten?

Auf der relativen Ebene gibt es diese enorme Angst vor Befreiung und Liebe, als die faszinierendste Wahrheit die es gibt. Warum? Dies ist ein erstaunlicher Teil der Selbstkontraktion. Ist es Teil des Absoluten, um spontan eine Welt manifestieren zu können? Das war eine große Diskussion zwischen Aristoteles und Plato. Aristoteles sagte, dass das Absolute nichts erschaffen kann, weil das Erschaffen können bedeuten würde, dass dem Absoluten etwas fehlt. Doch da dem Absoluten nichts fehlt, kann es auch nichts erschaffen. Doch Plato sagte, dass jedes Absolute, welches nichts erschaffen kann, einem Absoluten, das erschaffen kann, untergeordnet wäre. Und ja, das Absolute kann etwas erschaffen, es erschafft die gesamte Welt. Sie konnten sich jedoch nicht darüber einigen.

Wilber denkt, dies ist das gleiche Thema. Diese negativen Aspekte scheinen in die Selbstkontraktion und das separate Selbst eingebaut zu sein, sie scheinen dazu zu gehören. Was wir uns daher von einer spirituellen Praxis erhoffen ist, dass diese sich dessen bewusst ist und darauf eingeht. Schopenhauer sagte, dass jeder Mensch eine Fähigkeit zu einer Art von moralischen Bewusstheit hat aus nur einem Grund – wir alle teilen ein und dasselbe SELBST. Man könnte daher sagen „behandle deinen Nächsten wie dich selbst, weil dein Nächster dein SELBST ist“. Das ist der traditionelle Schritt von turya zu

## Sex, Macht und Geld sind die Schattenthemen.

turyatita. In turya ist der Zeuge, mit einer subtilen Dualität, das beobachtende Selbst, welches alles beobachtet, was erscheint, ohne jegliche Beurteilung oder Identifikation, mit reinem Gleichmut. Doch es ist noch auf eine subtile Weise dualistisch, weil wir immer noch ein Subjekt haben, das auf alle diese Objekte schaut. Doch bei turyatita fällt der Betrachter weg und was bleibt ist Soheit und Istheit. Alles was erscheint, von Augenblick zu Augenblick, ist selbst-bewusst und selbst-befreit, doch es gibt keinen Betrachter mehr, kein Bezeugen, keine Getrenntheit. Wir sind nicht getrennt, niemals, wie können wir also in einer heiligen Harmonie miteinander leben? Das ist schwierig, wenn wir diese Verwirklichung nicht haben, und die Verwirklichung beinhaltet auch das philosophische Verständnis darüber. Erneut wird der Quantenphysiker Erwin Schrödinger zitiert: „Bewusstsein ist ein Singular, von dem kein Plural existiert.“ Und das reicht bis ganz nach unten auf der Entwicklungsskala. Sogar Atome haben Buddha-Natur, eine proto-proto Wahrnehmung wie jedes individuelle Holon. Das lässt sich direkt erfahren, es ist eine lebendige Wirklichkeit und nicht nur ein philosophisches Konzept.

### Reaktive Muster

Niemand ist Verursacher für dich auf eine bestimmte Weise zu reagieren. Die Reaktionsmuster, die wir haben, sind gewohnheitsmäßige Wahlmöglichkeiten. Wir haben immer die Wahl. Niemand hat je verursacht, dass wir ärgerlich sind oder gewalttätig reagieren oder uns schämen, außer wir selbst. Hat man diesen Mechanismus einmal verstanden, und führt dann Injunktionen als Koans ein, als Situationen wo man sich ein neues Paradigma vorstellen kann, dann kann Transformation stattfinden.



## Schattenarbeit in den kontemplativen Traditionen

Niemand hat je verursacht,  
dass wir ärgerlich sind oder  
gewalttätig reagieren oder  
uns schämen.

Schattenarbeit in vielen Traditionen meint lediglich, man meditiert nicht genug. Dort gibt es viele Widerstände gegen psychotherapeutische Arbeit. Mondo Zen hat eine dialogische Praxis entwickelt. Dabei wird deutlich, dass jeder und jede selbst der Autor und die Autorin des eigenen Psychodramas ist und dies aufrechterhält. Dafür zahlen wir einen hohen Preis. Wir sind veränderungsunwillig

als eine Hingabe an das eigene Ego. Wenn das einmal verstanden wird, dann kann sich die Tür öffnen für eine philosophische, neuro-linguistische und emotionale Restrukturierung und wir können damit experimentieren, was für uns besser funktioniert.

### Das Ego

Oft wird das Ego (oder Ich) als nur schlecht angesehen. Doch das Ego ist sehr nützlich, solange man sich nicht ausschließlich damit identifiziert. Wir können, bei entsprechender Praxis und Bewusstheit, beobachten wie das Ego in Erscheinung tritt, von Augenblick zu Augenblick, aus der Leerheit heraus. Wir verleugnen es nicht, wir lassen es einfach erscheinen so wie es ist, ohne Bewertung (was lediglich noch mehr Ego bedeutet). Wir begrenzen es nicht, wir transformieren es, doch wir lassen es erscheinen so wie alles andere auch, Berge, Bäume, Wolken und bringen einfach immer mehr Bewusstheit dorthin.

Skripte  
lassen sich  
umschreiben.

Eine der Methoden dabei ist eine Zeitreise zurück in den vorsprachlichen Bereich, wo das Ego noch nicht gebildet wurde, und sogar weiter zurück, wo noch kein Innen und kein Außen, noch kein Du und Ich existierte. So werden die entstandenen Gewohnheitsmuster des Ich, die sich gebildet haben, Schicht um Schicht zurückverfolgt. Der Controller als eine innere Stimme (voice) ist auch ein Skriptschreiber. Skripte lassen sich jedoch umschreiben.

### Und wieder: Umgang mit schwierigen Emotionen

Im Zen geht es darum, den Geist so weit zu stabilisieren, dass wir auf Emotionen nicht reagieren. Sie werden bezeugt, ohne sich darauf einzulassen. Doch das ist nicht genug, weil die Konditionierung nach wie vor besteht. Eine Transformation hat noch nicht stattgefunden, und daher ist diese Situation vergleichbar mit der eines trockenen Alkoholikers, der durch eine Willensanstrengung gelernt hat das erste Glas stehenzulassen, aber nicht an die Ursachen geht, die ihn überhaupt zum Trinken gebracht haben. Doch worum es wirklich geht ist, gewohnheitsmäßige negative Muster in erleuchtete Aktionen zu transformieren. Man kann sich selbst nicht aus einer emotionalen Reaktivität herausmeditieren. Das ist lediglich Unterdrückung oder Umgehung (bypassing). So entsteht eine Zen-Krankheit, als ein cool bleiben bei allem was geschieht, aber ohne sich oder etwas zu transformieren. Es geht nicht nur um Transzendenz, es geht um Transformation. Eine Grundfrage dabei ist: Was ist die Information eines Gefühls? (Nicht: Was ist die Reaktion auf ein Gefühl - Feindseligkeit, Scham, Wut, Gewalt), sondern: Was ist die Information in dem Gefühl (z. B. „ich möchte das nicht, ich habe Angst ...“). Dies gilt es zu verstehen anstatt es zu unterdrücken. Es geht darum dabei zu bleiben und sich die Zeit nehmen, die Information daraus zu erhalten, auf die ich reagieren kann, von einer



anfänglichen Reaktivität hin zu einer intelligenten Verantwortlichkeit als eine Wahlmöglichkeit. Es geht um eine willentliche Hingabe.

In diesem Zusammenhang wird das Buch *Zen, Nationalismus und Krieg* erwähnt, als ein Beispiel dafür wie verwirklichte Zen Meister in Japan sich ihrer eigenen nationalistischen Strukturen und Reaktivitäten nicht bewusst waren<sup>2</sup>.

### Die Neuentdeckung der Koan Praxis

Im Mondo Zen werden in einer dialogischen Praxis einige Hauptkoans eingesetzt. Traditionell kann es mehrere Jahre dauern ein Koan zu lösen - bis Subjekt und Objekt zusammenfallen. Es geht darum, durch die Konzentration auf ein Koan in einen samadhi Zustand zu kommen, so dass die Antwort auf eine Koan Frage aus diesem Zustand kommt. Im Mondo Zen wird ein Koan gegeben und darüber gesprochen, und dann wird die Antwort gegeben und darüber gesprochen. Wilber erwähnt in diesem Zusammenhang seinen Aufsatz zu einer integralen Semiotik<sup>3</sup>. Diese lässt sich auch auf spirituelle Erfahrungen anwenden, die ebenso referenzierbar sind wie jede andere Erfahrung und daher keineswegs unausdrückbar sind. Etwas in jedem Menschen ist schon gegenwärtig, auch wenn es nicht bewusst ist. Doch es kann durch ein Bezeichnen und darüber sprechen bewusst werden, und Jahre der Übung können abgekürzt werden (Mondo im Japanischen heißt Konversation).

Es geht nicht nur um  
Transzendenz, es geht  
um Transformation.

### Die Koans des Mondo Zen

Der zweite Teil des Dialogs ist der Diskussion der Koans des Mondo Zens gewidmet. Dabei muss klar sein, dass es dabei nicht um 13 einfache Antworten auf 13 gestellte Koans geht, sondern dass der gesamte Prozess, der hier besprochen wird, ein längerer Vorgang ist, der viel Praxis, Übung und Ausdauer erfordert. Die ersten Koans unterstützen Menschen dabei, ein Gewahrsein des Absoluten aufzubauen und zu stabilisieren, und die letzten Koans sind – als emotionale Koans – dazu da, schwierige Emotionen zu transformieren.

Koan 1: Ist es möglich wahrhaft zuzuhören?

Kannst du zuhören ohne eine Meinung oder Wertung dazu? Gibt es reines Zuhören? Kannst du z. B. einen Glockenton hören, wie er in einem größeren Bewusstsein erscheint?

Koan 2: Wo ist dieser Klang in deinem Körper lokalisiert?

Als Übung dazu wird der Klang im eigenen Körper lokalisiert. (Oft im Herzen, manchmal auch im Bauch). Es geht um die Erfahrung dieses Ortes. Oberflächliches Hören findet meist im Kopf statt. Es wird auf Unterschiede geachtet: Hören mit dem Herzen, dem Bauch, dem Kopf. Es muss nicht im Herzen sein – wo immer es ist, ist OK. Es geht um das Hören. Ein Zuhören ohne eine Meinung ist sehr tief.

.....  
2 Siehe die ausführliche Besprechung dieses Buches in der Ausgabe 16 des Online Journals.

3 Siehe die ausführliche Besprechung dieser Veröffentlichung in der Ausgabe 45 des Online Journals.



## Koan 3: Wer bist du – wer bin ich?

Wer bist du, in der größten Tiefe deines Herzens und deines Geistes? Die übliche Antwort darauf ist das, was man dabei denkt und fühlt. Doch der oberflächliche Geist ist eine Konstruktion an der Oberfläche des Bewusstseins. Geht man jedoch tiefer, entdeckt man dass es kein Konstrukt mehr gibt, keine Struktur. Hier entsteht eine ewige Stille. Sagt man nun auf die Frage „wer bist du?“ „Ewige Stille“ aus einem samadhi heraus, dann ist das immer noch eine Kontextualisierung, und das ist OK. Geht man noch tiefer, gelangt man zum Nichtwissen wer oder was man ist. Doch auch das kann man sagen – Nichtwissen –, doch die entscheidende Frage ist: Was ist damit gemeint? Es kann sich lediglich um ein weiteres Gefühl oder um eine philosophische Vorstellung handeln, und das machen viele.

Das Nichtwissen selbst hat noch kein Buch geschrieben – doch wenn man diese Erfahrung gehabt hat, dann gibt es so viel darüber zu sagen.

Wilber erwähnt 2 Bücher von Katagiri Roshi: *return to silence* und *you must say something*. Dies deckt beides ab. Das Nichtwissen selbst hat noch kein Buch geschrieben – doch wenn man diese Erfahrung gehabt hat, dann gibt es so viel darüber zu sagen. Dazu müssen wir zum Oberflächenbewusstsein zurückkehren. Das nun neu informierte Ich geht wieder online. Die Frage ist dann: Bleibt man erwacht zu dieser tieferen Bewusstheit, wenn man sich wieder seines Ich bedient? Ist dieses Ich von der Leerheit informiert? Dies ist der Beginn von Nichtdualität.

Koan 4: Dieses Koan differenziert zwischen einem Nichtwissen und dem konkreten „ich weiss nicht“ (und arbeitet damit).

Beschreibungen dazu gibt es in den Traditionen mit Begriffen wie „Die Wolke des Nichtwissens“, „göttliche Unwissenheit“ oder „der nichtwissende Geist“.

Koan 5: Was genau ist dieser Zustand (und nicht: was erscheint dort)?

Hier geht es um ein Sprechen aus der Leerheit heraus – unter Verwendung von Signifikanten, welche diesen Zustand direkt beschreiben – wie Unermesslichkeit, Stille, Zeitlosigkeit, Angstlosigkeit, Bewusstheit ...

Es ist nicht so, dass keine Angst in diesem Zustand erscheint. Was nicht erscheint ist die Reaktivität auf die Angst. Wenn Angst in einer unermesslichen leeren Geräumigkeit erscheint ist es einfach so – es gibt keine Angst, welche diese Unermesslichkeit übertreffen könnte.

Dies sind beispielhafte Signifikanten – es müssen nicht die genauen Worte verwendet werden, es können auch Synonyme sein. Hier wird eine Art philosophische Basis geschaffen – ich existiere grundlegend als unermessliche, stille, reine Unzerstörbarkeit und mitfühlende Bewusstheit. Das BIN ich, und ich existiere gleichzeitig als ein konditioniertes Ich. Die Frage ist: Woraus orientiere ich mich?

Der Argumentation Nagarjuna folgend haben alle Konzepte eine Bedeutung lediglich in Bezug auf ihr Gegenteil – doch das Absolute hat kein Gegenteil und ist daher nicht zu beschreiben. Dennoch: to name the depth is to claim the depth (die Tiefe zu benennen bedeutet, sie zu beanspruchen).



Koan 6: Lass die Worte nun los und drücke deine neue Einsicht aus in einer stillen Geste verkörperter Bewusstheit.

Zeig‘ es mir – über die Augen, den Körper, die Hände, eine Bewegung!

Koan 7: Wähle einen Namen für diesen tiefen Herz/Geist und beziehe dich über diesen Namen darauf.

Dies kann eine der Bezeichnungen sein, als ein Signifikant aus Koan 5. Es kann aber auch ein anderer Name sein. Der eigene Name kann eine Erinnerung daran sein, jedes Mal wenn man ihn hört oder ausspricht, als eine Erinnerung an die Anwesenheit von Herz/Geist. Durch das Wiederholen wird der Zugang mit der Zeit immer leichter. Ein Signifikant ist signifikant! Er erinnert uns. Statt eines toten philosophischen Konzepts ist er eine lebendige Antwort, ein Trigger.

Koan 8: Kommt und geht ein klarer Herz/Geist?

Das Ich kommt und geht, aber nicht der klare Herz/Geist. Das ist die Essenz von dem was viele Meister lehren. Wir waren schon immer frei, immer schon erleuchtet. Die Unerreichbarkeit des erleuchteten GEISTES kommt nicht und geht nicht, hat keinen Anfang in der Zeit und kein Ende, man ist sich dessen schon seines gesamten Lebens bewusst – das ist schockierend, wenn dies erkannt wird. Das Ego jedoch kommt und geht ständig.

Koan 9: Wie kannst du dir sicher sein dass dieser tiefe Herz/Geist real ist?

Wir müssen für uns die Entscheidung treffen in dieser Wahrheit zu leben, darin zu erwachen. Das erste was dabei zu tun ist sich dafür zu entscheiden. Es ist auch eine Bereitschaft zu sterben. (Dahinter steht ein Widerstand sich zu ändern). Es geht um beides, Hingabe und Wille. Eine Hingabe der Perspektive und ein sich dafür entscheiden. Es ist wichtig immer wieder mit dem Controller Kontakt aufzunehmen und zu sprechen - sich immer wieder dafür zu entscheiden, zu trainieren und sich gegen die eigene neurobiologische Matrix und das eigene egozentrische Ich-Konstrukt zu entscheiden. Eine Meditationspraxis bleibt dabei wichtig. Mondo Zen bringt einen Geschmack, der als Motivation dienen kann in sesshins zu gehen und die meditative Praxis zu vertiefen.

Koan 10: Welche Gefühle erscheinen, wenn du dieses Verstehen erfährst?

Es ist ein gutes Gefühl, das nicht vom Ego kommt, sondern durch das Ego hindurch erscheint. Mit immer mehr Praxis wird dieser Zustand stabil. Eine Analogie dazu ist die eines klingelnden Telefons. Gefühle sind wie Telefonanrufe, welche Informationen bringen. Es geht um die Information, die in diesen Anrufen liegt. Man entdeckt sie, legt dann den Hörer auf und wählt eine Reaktion darauf. Geistvolle Antworten entwickeln sich so immer mehr, wenn das emotionale Telefon klingelt. Wichtig dabei ist auch der Unterschied zwischen Schmerz und Leiden. Schmerz ist einfach Schmerz ohne eine emotionale Ladung. Leiden entsteht, wenn mein Schmerz sich zusammenzieht zu Ärger oder Wut, woraus Gewalt entstehen kann, gegenüber mir selbst oder anderen. Mein Schmerz ist real, aber daran hängt kein Gefühl. Wenn ich erlaube, dass sich ein Gefühl daran hängt, entsteht Leiden. Für die meisten Menschen ereignet sich dieser Vorgang so schnell, dass sie sich dessen nicht bewusst sind. Doch es gibt die Möglichkeit, Schmerz frei von emotionaler Ladung zu erfahren – Aua ist einfach nur Aua weil es weh tut – doch „verdammst noch mal“ ist eine



## Wenn ich erlaube, dass sich ein Gefühl an den Schmerz hängt, entsteht Leiden.

Reaktion auf diesen Schmerz. Dies ist der Schlüssel zu emotionaler Befreiung. Man kann auch von einer Selbstkontraktion sprechen, die zu Leiden führt. Schmerz passiert, aber Leiden ist eine Wahl und Entscheidung, die man trifft. Schmerz und Fühlen allgemein ist eine Information, das ist ein großer Unterschied. Die Reaktion darauf ist ein Ergebnis von Überleben und soziopolitischer

Konditionierung. Der Schmerz ist eine Information, die uns einlädt diese zu untersuchen, doch unsere Intelligenz wird meist von unserer Reaktivität überrollt.

Koan 11: (als ein emotionales Koan): Hat jemand dich jemals geärgert, dich beschämt oder dich veranlasst dich abzuwenden?

Und die Antwort ist: Wissen/Nein. [know/no] Wissen steht für die Wahrheit des Ärgers als Klarheit und Nein für ein Leben als ein emotional-reaktives, eingesperrtes Wesen. Wir haben die Wahl. Die ersten zehn Koans bereiten uns darauf vor und dies ist ein gewaltiger Schritt. Hier entdecken wir, dass uns nichts ärgern oder beschämen kann. Es geht um Bezeugen und untersuchen. Beschämen geht dabei nach innen und Zorn nach außen. Was ist das Gefühl unter dem Zorn? Die meisten sagen: Angst. Was führt zur Angst? Manche sagen Kummer oder Traurigkeit. Und was treibt das alles an? Darunter liegt eine tiefe Fürsorge [care]. Ich Sorge mich zutiefst um das was geschieht. Mit diesem Verständnis kann man dem Controller eine neue Definition für Zorn geben. Das ist die Information, die darin liegt. Auf diese Weise werden die Reaktionen zu den tieferen Gefühlen, die man hat, bewusst und es entstehen Wahlmöglichkeiten. Wenn man das hat ist man frei. Von da an muss man nicht mehr automatisch reagieren. Wird man es trotzdem weiter tun? Wahrscheinlich, doch jetzt gibt es Möglichkeiten für mehr Bewusstheit und andere Entscheidungen.

Jun Po:

„Hinter dem Zorn ist Klarheit und tiefe Fürsorge – und keine Gewalt. Ich schlage nicht mehr und spucke nicht, ich bleibe wo ich bin, wende mich nicht ab, verstecke mich nicht. Es ist vorbei. Ich gehe aus der Co-Abhängigkeit heraus. Als mein Geliebter oder meine Geliebte – rede mit mir. Als mein Bruder, rede mit mir. Kein Missbrauch mehr, keine Beschämung. Begegne mir in Liebe, in unbedingter Liebe.“

Das ist das, was wir erreichen können, wenn wir unser Verständnis über das Wesen und die Funktion der Informationen, die in Gefühlen stecken, ändern und die Reaktivität beenden.

Koan 12: Zeige mir die intensive Klarheit, die immer erscheint, bevor du dich für eine negative emotionale Reaktion entscheidest.

## Ich bleibe wo ich bin, wende mich nicht ab, verstecke mich nicht – rede mit mir.

Das geschieht immer. Zuerst ist es einfach nur eine intensive Klarheit. Hier untersuchen wir die Mechanik von Wahrnehmung. Zuerst ist die Erfahrung, die wird dann zu Daten, geht in die Erinnerung und sucht dort nach Bedeutung. Und dann kommt deine gewohnheitsmäßige Reaktion. Doch zu Beginn ist einfach nur Geräumigkeit.

Mit Meditation und Achtsamkeitstraining übt man in dieser Lücke zu bleiben. So wird aus dummer Gewalt ein heiliger Zorn.



Koan 13: Stelle dir vor, wie du eine gewohnheitsmäßige negative Reaktion in eine bewusste mitfühlende Reaktion umwandelst.

Hier geht es um die Etablierung eines gesünderen „Koans“ für die Zukunft anhand einer konkreten eigenen Lebenssituation. Wo genau findet das im eigenen Leben statt? Jeder hat es, jeder hat diese reaktiven Situationen. Man kann visualisieren wie es besser geht und verschiedene Möglichkeiten durchspielen. So kommt man aus Ko-Abhängigkeiten heraus und ändert das Spiel. Das kann schwierig sein für die bisherigen Spielpartner, welche die alten Muster erwarten.



# D) Wo *Es* ist, soll *Ich* werden

Eine Zusammenfassung von  
Michael Habecker

## Ein Gespräch zum Thema Schatten zwischen Ken Wilber und Robert Augustus Masters

[Quelle: IntegralLife.com, „Where It Is, There Shall I Become - Knowing Your Shadow: Healing the Broken Self“ vom Oktober 2013]

Anlässlich der Veröffentlichung einer CD-Reihe zum Thema Schatten von Robert Augustus Masters bei soundstrue.com diskutieren Ken Wilber und Robert Augustus Masters über das Thema Schatten im weitesten Sinn, als etwas, was zu uns gehört, für das wir jedoch aus unterschiedlichen Gründen die Urheberschaft verweigern.

Kernpunkte dabei sind

- Die Entdeckung der verdunkelten Aspekte unseres Selbst und die Herstellung von Beziehung und Intimität damit
- Die Identifizierung und Heilung unserer Hauptwunden
- Die Arbeit mit Ärger, Angst, Scham, Schuld und anderen schwierigen Emotionen
- Ein Verständnis darüber, wie unser Schatten unsere Umgebung beeinflusst, ohne dass uns das meist bewusst ist
- Geführte Praktiken, Meditationen und Übungen zur Entwicklung von mehr Authentizität und Ganzheit in persönlichen Beziehungen, in Arbeitsbeziehungen, in unserer Sexualität und auf dem spirituellen Weg

[Ein Hinweis: Das Gespräch dreht sich hauptsächlich um innerpsychische Symptomatisierungen und Projektionen von Verdrängtem. Körperliche Symptomatisierungen, die ebenfalls sehr häufig sind und die beispielsweise Ruediger Dahlke in seiner Arbeit thematisiert, werden hier weniger besprochen, ebenso wie kollektive Schattenaspekte].

### Teil 1: Die Urheberschaft anerkennen

Was immer wir von uns verleugnen, ablehnen und wofür wie die Urheberschaft ablehnen, führt ein Schattendasein. Das können negative Dinge sein, die Menschen nicht mögen (z. B. Ärger, Macht, Sexuelles) – aber auch Positives: Eigenschaften wie Mut, Stärke und Weisheit können wir projizieren oder auch idealisieren (in Form konkreter Idole). Derartige positive eigene Eigenschaften werden oft auf spirituelle Lehrer projiziert. Diese haben dann alle Weisheit, alle Liebe usw. und wir bekommen das, was übrig bleibt, und das ist meist nicht sehr viel.

**Was immer wir von uns  
verleugnen, ablehnen und  
wofür wie die Urheberschaft  
ablehnen, führt ein  
Schattendasein.**

Es ist faszinierend zu verfolgen, wie unterschiedliche Kulturen den Schatten entdeckt haben. Früher wurde er in Formen menschenähnlicher Gestalten nach außen gestellt und als Dämonen oder Teufel oder auch Gottheiten angesehen. Das heißt nicht, dass diese nicht auch eine



Art von Realität besitzen, doch es ist auf jeden Fall so, dass vieles davon Projektionen sind, sowohl negativer wie auch positiver Art.

Verleugnung schneidet uns von unserer Vitalität und Energie ab, die auch für unser Wachstum entscheidend ist - und es braucht Energie diese Aspekte im Verborgenen zu halten. Wir bleiben fragmentiert, unsere wahre Natur kann nicht in Erscheinung treten. Es geht daher darum das, was wir von uns weggeschoben haben, als unser Eigenes zu erkennen.

Eine erste einfache Annäherung an das Thema kann durch eine Selbstbefragung geschehen wie:

- Was ich über mich nicht wissen will ist ...
- Was ich auf keinen Fall möchte, das andere von mir wissen ist ...
- Emotionen, die ich gar nicht möchte sind ...
- Wovor ich in einer Beziehung am meisten Angst habe es zum Ausdruck zu bringen ist ...

Was wir dabei lernen können sind Selbstreflektion und Ent-Identifikation und die Fähigkeit, nicht *als* der Schatten (identifiziert), sondern *auf* den Schatten zu schauen, damit in Beziehung zu sein und Intimität aufzubauen. In einem Dialog mit dem Schatten kann eine Objektivität zum Schatten erreicht werden, wir können mit ihm sprechen und ein Du daraus machen. Die von uns verwendeten Pronomen werden dafür genutzt. Dissoziiertes wird oft in Es-Sprache beschrieben. „Diese Depression ist stärker ...“

Es geht darum nicht *als* der Schatten, sondern *auf* den Schatten zu schauen.

Wilber weist darauf hin, dass Freud als Phänomenologie die Begriffe *das Ich* und *das Es* verwendete, wobei er den Begriff des Es von Georg Groddeck übernahm (*Das Buch vom Es*). Groddeck wiederum hatte diesen Begriff aus dem Taoismus übernommen, als eine große unpersönliche Kraft die uns bewegt.

## Der Preis, den Menschen für die Abspaltung ihres Schattens zahlen, ist hoch.

Freuds eigentliche Grundaussage dazu war, dass es darum geht aus dem Es ein Ich zu machen und es zu integrieren. Und das funktioniert von unterdrückter Sexualität bis zu unterdrücktem Tao. Daher ist Intimität so wichtig. Dieser Vorgang geschieht oft stufenweise und in Schichten. Oft verbirgt sich hinter oder unter einem Schatten noch eine tieferliegende Schicht und darunter noch eine weitere, noch tiefer liegende Schicht. Jede Schicht ist eine Lüge über uns, die wir uns selbst erzählen. Daher kann man Schattenarbeit als ein whistleblowing gegenüber uns selbst verstehen. Wir „verpfeifen“ uns vor uns selbst, um ganzer, vollständiger und heiler zu werden.

Dabei spielt die persönliche Biografie eine große Rolle. Masters spricht von einem emotionalen Analphabetentum. Worum es geht ist zu lernen unsere Gefühle zu lesen und zu verstehen. Mit dieser Fähigkeit können wir nicht nur uns selbst, sondern auch andere besser verstehen. Eine gute Haltung dazu ist die einer Neugier: Was geht hier eigentlich vor?

Der Preis, den Menschen für die Abspaltung ihres Schattens zahlen, ist hoch. Das Leben bleibt seicht und oberflächenorientiert, Wachstum wird verhindert, der Schatten regiert den Menschen und darunter leidet alles – Gesundheit, Beziehungen, Arbeit ...



Ein typisches Anzeichen für einen Schatten sind Überreaktionen gegenüber was auch immer (Menschen, Dingen, Ereignissen). Daraus entwickelt sich meist eine „Ich (oder wir) gegen ihn oder sie“ Haltung. Oft findet man auch eine überzogene positive Haltung (bei der Negatives vermieden wird, als eine „Smiley Haltung“). Eine zu starke Abgrenzung oder Ver-Es-lichung macht es auch schwer sich entschuldigen zu können, wenn wir jemanden verletzt haben (dies wäre bereits ein erster Schritt eigene Mängel zuzugeben).

Innerpsychische Symptome von Schatten können sein: Angst, Depression, Über-schuld-gefühle, Besessenheit, Zwanghaftigkeit und eine Vielzahl von Körpersymptomen, als Symbole, die auf ihre Übersetzung warten.

Ein goldener Mittelweg im Umgang mit unseren Schattenaspekten ist der einer Vermeidung von Extremen: Ein Extrem ist die Dissoziation, das Abspalten, Leugnen, Wegschieben und Unterdrücken. Ein anderes Extrem ist ein damit Verschmelzen, was bedeutet dass wir uns ganz von unseren Schattenaspekten einnehmen lassen. Der Mittelweg ist die Hinwendung zu und Beschäftigung mit unseren Themen ohne uns darin zu verlieren.

Dabei ist Mitgefühl sehr wichtig. Bei Menschen die schon viel an sich gearbeitet haben entsteht oft ein großes Schamgefühl – wie kann das alles nach so viel Jahren Arbeit noch da sein? Dies gilt es mitzunehmen bei der Herstellung einer immer größeren Intimität mit sich selbst und allen schwierigen Aspekten, sowohl körperlicher wie auch emotionaler und gedanklicher Art.

## Teil 2

### Vertraut werden mit der eigenen Überreaktion und dem Schmerz dahinter

Ein zentrales Merkmal von Schatten sind Überreaktionen, die eine Disproportionalität darstellen zwischen Ereignis und Reaktion – aus einer Mücke wird ein Elefant gemacht und ein Maulwurfshügel erscheint als ein Berg. Derartige Reaktionen haben die Funktion eines Geigerzählers, und das Signal verheißt gute Nachrichten – ein Schatten ist aufgespürt. Dieser muss nun noch genauer untersucht werden – die Überreaktion ist offensichtlich, der Schatten der sich dahinter versteckt nicht.

Ein typisches Anzeichen für einen Schatten sind Überreaktionen gegenüber wen oder was auch immer.

Mit der Zeit wird man in der Interpretation der unterschiedlichen Signale (körperlicher, emotionaler und gedanklicher Art) mit den Anzeichen immer vertrauter und wird sich immer mehr im Klaren darüber, was in einem vor sich geht.

Eine sehr einfache wie wirksame Unterscheidung ist die Antwort auf die Frage: Informatiert mich etwas oder affektiert es mich (im Sinne von sich aufregen, überreagieren, sich darin verstricken, nicht mehr loslassen können). Daraus folgt oft eine Verweigerung zur Selbstreflexion und ein Verlust der Verbindung zum Anderen und auch zu sich selbst, das Herz erkaltet und Mitgefühl ist unmöglich geworden. Es ist oft erstaunlich, wie schnell ein Umkippen erfolgen kann, von Liebe und Fürsorge für den anderen zu einer kalten Abweisung, bei der der/die Andere nicht mehr als ein Du, sondern als ein Es erlebt und behandelt wird.

Rechtfertigungen und Rechthabereien gehören zum Repertoire eines oft nicht enden wollenden inneren und äußeren Dialogs. Dies bedeutet nicht, dass darin nicht auch eine Teilwahrheit zum Ausdruck kommen kann, z. B. über die Eigenschaften eines anderen.



Was eine emotionale Verwicklung (Affektion) jedoch auf jeden Fall bedeutet ist, dass ein eigener Schattenanteil aktiviert wurde.

## Informiert mich etwas oder affektiert es mich?

In diesem Zusammenhang ist auch die Unterscheidung zwischen Schmerz und (psychodynamischem) Leiden von Bedeutung. Schmerz ist eine unangenehme Körperempfindung. Leiden ist die psychodynamische Geschichte die wir darum spinnen. Schmerz kann nicht immer aufgehoben werden, Leiden schon. Leiden hält den Schmerz oft im Dunkeln. Leiden ist Schmerz plus Selbstkontraktion (oder Widerstand bzw. Unbewusstheit). An der Selbstkontraktion können wir durch Schattenintegration arbeiten.

Eine erste Bewegung dorthin ist die Hinwendung zu unserem Leid, um damit in Kontakt zu kommen und um Beziehung und Intimität herzustellen. Diese Hinwendung alleine hat schon heilendes Potenzial, im Sinne eines „Bewusstheit heilt“.

Die Einbeziehung der eigenen Biografie und des Körpers spielen dabei eine Schlüsselrolle. Der eigene Körper wird oft als ein *Es* betrachtet und erfahren, möglicherweise als ein Überbleibsel aus früheren puritanischen Zeiten. Ein archetypisches Bild dazu aus der amerikanischen Kultur ist der Cowboy auf seinem Pferd. Doch dieser Cowboy hat keine Beziehung zu seinem Pferd, sondern reitet dieses lediglich als Mittel zum Zweck. Ein ähnliches, noch drastischeres Bild ist das vom „Körper als ein Grab“ und Ausgangspunkt von Sünde und Illusion, was sich in den Religionen der Welt findet.

### **Teil 3 Innerer Kritiker, Scham und Schuld**

Als psychodynamische Hauptantriebskräfte zur Schattenbildung werden der innere Kritiker, Scham und Schuld genannt. Wieder geht es darum eine Beziehung herzustellen, ohne Abspaltung aber auch ohne Verschmelzung. Manche Menschen sind permanent kritisch, der Kritiker ist oft das einzige was sie von sich kennen – oder sie sind sich des Kritikers völlig unbewusst. Menschen mit einer gesunden Beziehung zu ihrem inneren Kritiker sind selten.

Eine erste Kontaktaufnahme zum Kritiker kann wieder über eine Selbstbefragung hergestellt werden:

- Mein innerer Kritiker ist ...
- Seine übliche Botschaft an mich ist ...
- Ich fühle mich ihm gegenüber machtlos in Situationen wie ...
- Ich erkenne folgende Stimme(n) meiner Vergangenheit in meinem inneren Kritiker ...
- Wie alt fühle ich mich gegenüber meinem inneren Kritiker?
- In welchen Situationen glaube ich meinem inneren Kritiker unbesehen?

Dieser Prozess einer Ent-Identifizierung vom inneren Kritiker kann Jahre in Anspruch nehmen. Eine psychodynamische Struktur und Identifikation, die sich über Jahrzehnte gebildet und verfestigt hat, braucht einige Zeit, um als solche erkannt zu werden.

Scham ist das Erleben eines schmerzvollen Ausgesetztseins gegenüber einem anderen Menschen. Scham erfordert meist die Gegenwart eines anderen, während Schuld allein gefühlt werden kann, als etwas Verinnerlichtes. Toxische Scham steht als Gefühl im Zentrum des inneren Kritikers.



Gesunde Scham konzentriert sich auf Verhalten, toxische Scham verdammt die ganze Person, und nicht nur ein bestimmtes Verhalten. Doch Scham hat auch eine gesunde Funktion als sozialer Klebstoff und orientiert Menschen darin, was angemessen ist und was nicht.

**Eine psychodynamische Identifikation, die sich über Jahrzehnte verfestigt hat, braucht Zeit, um als solche erkannt zu werden.**

Schuld ist eine Mischung aus Scham und Angst. Schuld basiert auf einem gespaltenen Selbst, als einem Kind-Anteil und einem Elternteil, einem Bestraften und einem Bestrafendem. Die Bestrafung erlaubt paradoxerweise dem schuldhaften Verhalten sich immer wieder zu wiederholen. Diese Eltern-Kind Dynamik in einem selbst gilt es zu verstehen. Eine einfache Übung dazu ist eine Übung mit drei Stühlen, einen für das Selbst – sich selbst –, einen für das Kind und einen für den Elternteil. Auf diese Weise kann ein Dialog geführt werden

zwischen diesen Persönlichkeitsanteilen. Somit entsteht ein Verständnis der eigenen innerpsychischen Dynamik, bei der das Selbst den Kind-Anteil wie auch den Elternteil umarmt.

#### **Teil 4 Intimität mit den dunkleren Emotionen herstellen**

Schwierigen Emotionen wie Ärger und Angst begegnet man in einem ersten Schritt durch die Herstellung von emotionaler Intimität. Dazu gehört ein Vertrautsein mit ihnen, ein Erkennen und Benennen können, wenn sie auftauchen, und ein Erkennen, was wir mit ihnen machen.

Das innere Fähigkeit zum Zuhören, wenn schwierige Emotionen auftauchen, ist etwas, was auf dem Bildungsweg so gut wie gar nicht gelehrt wird. Wie können wir emotional transparent bleiben, auch wenn die Emotionen wirklich unangenehm sind? Oft steht dahinter eine persönlich-biografische Geschichte, wo alte Muster reaktiviert und wiederholt werden. Die Gratwanderung besteht darin Grenzen und Unterscheidungen aufrechtzuerhalten und gleichzeitig mit dem eigenen Wesenskern in Kontakt zu bleiben.

Im Hinblick auf Angst gibt es von der psychodynamischen Seite wie auch seitens der Hirnphysiologie die Beobachtung, das hinter Angst oft Erregung oder Begeisterung steht, die jedoch nicht zum Ausdruck gelangt. Beide psychologischen Zustände zeigen eine ähnliche Gehirnphysiologie.

Eine selbstbefragende Untersuchung kann wie folgt unternommen werden:

- Was ruft Angst in mir hervor?
- Wo spüre ich Angst körperlich?
- Welche emotionale Charakteristik hat meine Angst?
- Welche Gedanken sind üblicherweise mit meiner Angst verbunden?
- Was ist die Form meiner Angst?
- Was ist die Farbe meiner Angst?
- Welche Dynamiken entwickelt meine Angst in mir?
- Was geschieht, wenn ich mich meiner Angst zuwende?

Eine neugierige Entdeckerhaltung kann uns auf diesem Erfahrungsweg leiten. Probleme dieser Art verschwinden nicht von alleine, wir müssen uns darum kümmern.



## Zu Ärger-Zorn-Wut [anger]

Kaum eine Emotion wird so missverstanden wie die von Ärger-Zorn-Wut. Insbesondere die Religionen sehen hier nur einen negativen Teil und setzen Ärger mit Feindseligkeit gleich, doch das ist falsch. So tragen sie dazu bei, dass diese wesentliche menschliche Emotion verdrängt und zu einem Schattenaspekt wird. Ärger kann als ein moralisches Feuer gesehen werden, als ein Wächter unserer Grenzen, als T-Zellen unseres psychologischen Immunsystems. Wir können lernen immer bewusster damit umzugehen. Die un-

### Kaum eine Emotion wird so missverstanden wie die von Ärger-Zorn-Wut.

bewussteste Form besteht darin, Ärger zu unterdrücken, ihn in uns hineinzufressen, ihn zu verdrängen – mit gesundheitlichen Konsequenzen. Etwas bewusster ist das Ausdrücken des Ärgers, was jedoch enormen Schaden bei anderen anrichten kann. Eine weitere Steigerung im Umgang mit Ärger ist ein achtsames (Aus)halten unseres Ärgers, ein Betrachten und sich bewusst machen. Die höchste

Form schließlich kann man mit „Herzärger“ bezeichnen, als ein mit Mitgefühl zum Ausdruck gebrachter Ärger. Der oder die andere wird dabei nicht dämonisiert oder zu einem „Es“ gemacht. Wir halten Kontakt und Mitgefühl, bleiben in einer Ich-Du Beziehung und halten auch Kontakt zu einem gemeinsamen Wesenskern.

Ärger wird oft, wie gesagt, mit Feindseligkeit und Unwilligkeit verwechselt, doch das sind lediglich Möglichkeiten des Umgangs mit unserem Ärger, Wahlmöglichkeiten die wir treffen im Umgang mit Ärger-Energie. Ärger hat gesunde Anteile und kann als eine natürliche Reaktion zur Errichtung und Aufrechterhaltung gesunder Grenzen verstanden werden. Doch wenn uns eingetrichtert wird, wir sollten oder dürfen das nicht haben, was sollen wir dann damit machen? Wir haben in unserer Kultur zu wenig positive Rollenmodelle, wie wir auf gesunde Weise unseren Ärger leben können. Dies ist für Frauen oft noch schwerer als für Männer, bei denen Ärger noch etwas tolerabler erscheint.

Die Weisheit, die in der Ärger-Zorn-Wut Emotion als Wesenskern auf ihre Entdeckung wartet, ist Klarheit.

- Fragen zur Selbsterforschung hierbei sind:
- Wenn ich ärgerlich bin auf jemand, der mir nahesteht, dann mache ich meistens ...
- Ich werde wirklich ärgerlich, wenn ...
- Meine Eltern sind in meiner Kindheit mit Ärger meistens wie folgt umgegangen ...
- Darauf habe ich wie folgt reagiert ...
- Ärger macht mir Angst, wenn ...
- Wenn ich meine Ärger voll zum Ausdruck bringen, dann könnte folgendes passieren ...
- Mein Ärger wird zu Aggression, wenn ...
- Das Kind in mir reagiert auf Ärger wie folgt ...
- Wenn ich ärgerlich bin, dann bin ich wie folgt verletzlich ...
- Ich wende meinen Ärger gegen mich selbst, wenn ...
- Wenn ich ärgerlich bin, dann mache ich mit meinen Händen folgendes ...
- Wenn ich ärgerlich bin, dann atme ich wie folgt ...

Die Weisheit, die in der Ärger-Zorn-Wut Emotion auf ihre Entdeckung wartet, ist Klarheit.



## Teil 5 Sexualität

Sexualität ist eine klassische Schattenkomponente. Was viele Menschen mit „Sex“ bezeichnen ist nicht wirklich Sexualität, weil oft eine ganze Reihe von Dingen mitschwingen, die nichts mit Sexualität zu tun haben. Dabei kann es sich um Bedürfnisse handeln wie gemocht oder gesehen oder akzeptiert werden, Kontrolle ausüben oder Spannungen und Ängste oder Ärger loswerden. Es kann dabei auch um Ablenkung von unseren Problemen oder Leiden gehen. Es ist erstaunlich, was wir alles von der Sexualität erwarten – alle diese verborgenen Wünsche, Absichten und Motivationen, die gar nichts mit Sexualität zu tun haben. Kein Wunder, dass unsere Kultur von Sexualität so durchdrungen ist, allerdings von einer „fucked up“ Version von Sexualität, alles muss sexy sein, alles wird erotisiert.

**Es ist erstaunlich,  
was wir alles von der  
Sexualität erwarten.**

Ein Problem dabei ist die liberale Vorstellung, dass alles was Erwachsene im Einverständnis miteinander machen OK ist, und natürlich ist es rechtlich OK. Doch oft haben wir die Situation, dass zwei Menschen mit erotisierten Wunden aus der Kindheit im Einverständnis miteinander die Wunden noch tiefer machen. Und es sind diese Wunden, und nicht echtes und wirkliches sexuelles

Verlangen, aus dem das „Ja“ zur Sexualität entspringt. Wenn dies nicht klar ist, dann kann man in diesen Fällen technisch sogar von Kindesmissbrauch sprechen. Es gibt so wenige Informationen über diese Problematik, und so wenige Informationen wie man damit umgehen kann.

**Vieles von dem was  
Erwachsene miteinander  
tun ist ein gegenseitiges  
Verletzen ihrer  
erotisierten Wunden.**

Wenn man das thematisiert, wie wir das hier tun, dann gerät man schnell in den Verdacht prüde oder reaktionär zu sein. Für viele endet die Diskussion mit der Feststellung, „was immer Erwachsene im Einverständnis miteinander tun ist OK“. Doch das ist zu kurz gedacht, weil vieles von dem was Erwachsene im Einverständnis miteinander tun ist ein gegenseitiges Verletzen ihrer erotisierten Wunden darstellt. Und natürlich ist so etwas rechtlich nicht verboten, ebenso wenig wie es verboten ist neurotisch zu sein. Eine Menge von dem was unter dem Begriff Sexualität geschieht, auch gesellschaftlich, ist angetrieben von diesen tiefen Wunden. Und das ist für sich nichts Schlechtes, doch da gibt es Themen, die darunter liegen, und wenn wir wollen, dass Sexualität zu einer

tieferen, erfüllteren und besseren Erfahrung wird, dann müssen wir diese Dinge untersuchen und wir müssen uns mit den Themen beschäftigen, die unseren Vorstellungen über Sexualität zugrunde liegen. Und hier sind wir wieder bei der Schattenarbeit. Diese hilft uns, unsere Verbindung auch in der Sexualität zu unserem Partner zu vertiefen, als ein wirkliches Aphrodisiakum. Wir reden hier also nicht über prüden Sex sondern über wirklichen Sex.



Fragen die wir uns dazu stellen können sind:

- Was ich übergehe, um Sex zu haben ist ...
- Was ich von Sex für mich erwarte ist ...
- Wenn ich mich beim Sex unsicher fühle, mache ich meist ...
- Ich versuche alles sexuell stimuliert zu sein, wenn ...
- Augenkontakt mit meinem Sex-Partner ist für mich am schwierigsten, wenn ...
- Meine schmerzhafteste Erfahrung als Kind war ...
- Dies hat auf mich als Erwachsenen Auswirkungen wie folgt: ...
- Diese Verwundung hat mit sexuell wie folgt beeinflusst ...
- Ich fühle mich beim Sex am Verletzlichsten wenn ...
- Ich fühlte mich vom Sex am meisten abgeschnitten als ...
- Mein größtes Verlangen beim Sex ist ...
- Ich setze mich manchmal sexuell wie folgt unter Druck ...
- Ich hatte Sex ohne es zu wollen als ...
- Wenn ich vor dem Sex mit meinem Partner bereits eine Verbindung hätte und glücklich wäre, dann würde ich ...
- Was ich am wenigsten beim Sex möchte ist ...
- Was ich am meisten beim Sex möchte ist ...

Wenn man diese Fragen ehrlich für sich und ohne Scham beantwortet, dann stellt man vielleicht fest, dass 90% von dem, was man für Sexualität hält, mit etwas anderem zu tun hat.

Ähnliches gilt auch für Pornografie. Pornografie ist OK, wenn sie nicht für etwas anderes steht, doch das ist sicher für 80% oder 90% der Menschen der Fall, wenn es um Einsamkeit, dem Verlangen nach Verbundenheit, Liebe oder Aufmerksamkeit geht. Und wieder geht es darum, sich diesen darunterliegenden Wunden und Schmerzen zu stellen und sich ihrer bewusst werden. Bei Pornografie kann man sich fragen, was genau man fühlt bevor man sich dort hineinbegibt und sich das anschaut. Oft ist es Einsamkeit und das Verlangen nach Verbindung. Und dann geht es darum bei diesem Gefühlen zu

**Bei Pornografie kann man sich fragen, was genau man fühlt bevor man sich dort hineinbegibt und sich das anschaut.**

bleiben, das zu untersuchen, vielleicht auch im Hinblick auf biografische Bezüge, und dann wird sehr schnell klar, welche Funktion Pornografie hier erfüllt. Und es ist dabei auch wichtig mit der Scham zu arbeiten, die das oft begleitet. Damit kann man sich von Abhängigkeiten befreien. Männer sind hier besonders anfällig und dabei spielen auch die Sexualhormone eine Rolle. Im integralen Modell haben wir die vier Quadranten und der obere rechte Quadrant steht für die biologische Komponente,

mit Hormonen wie Testosteron, Oxitozyn und Östrogen, und diese üben einen Einfluss auf den Sexualtrieb aus. Doch natürlich ist es nicht so dass „Biologie = Schicksal“ oder Bestimmung ist, weil wir nicht nur Biologie sind. Es gibt auch noch Dinge in den anderen Quadranten, kulturelle Faktoren, psychologische Faktoren, soziale Systeme, die einen Einfluss ausüben. Sie alle spielen eine Rolle bei der Sexualität wie wir sie erlernen, wie wir sie praktizieren und wie sie kulturell gesehen wird. Doch Testosteron hat eine starke Auswirkung und spielt eine stärkere Rolle bei Männern als bei Frauen.



## Teil 6 Spirituelle Schatten (Bypassing)

Vieles, was unter dem Begriff „Spiritualität“ läuft, ist eine Flucht, als ein Versuch etwas auf eine pathologische Weise zu transzendieren. Diese Vermeidungstendenzen werden in „hohe“ spirituelle und idealistische Begriffe verpackt. Was dabei wirklich geschieht ist, dass eigene Persönlichkeitsanteile geleugnet werden. Es gibt eine lange Liste von Dingen, die „nicht-spirituell“ oder „dunkel“ sind, wie der Intellekt, das Ego, Rationalität, Emotionen, Beziehungen ...

Doch wirkliche Spiritualität umfasst all dies auf dem Weg, anstatt zu versuchen es zu vermeiden. Spirituelle Umgehung ist der Versuch, unter einem spirituellen Deckmantel den Umgang mit Schmerz, emotionellen Wunden, Entwicklungsaspekten und –aufgaben zu vermeiden.

Anzeichen von Vermeidungstendenzen sind:

- Übertriebene Ent-Identifikation
- Falscher Gleichmut
- Die Flucht vor Emotionen (speziell negativen Emotionen)
- Überbetonung von Positivität
- Eine Phobie gegenüber Ärger-Zorn-Wut
- Unwissendes Mitgefühl
- Selbsttäuschung darüber, wie spirituell man wirklich ist
- Herabwürdigung des Körpers und seiner Bedürfnisse (der Körper wird als bloßes Vehikel anstatt als Ausdruck des Göttlichen gesehen)

### Sucht (Anhaftung) und gesunde Identifikation werden oft verwechselt.

Ein weiteres Merkmal ist die Verurteilung von Beurteilungen. Unfaire Verurteilungen und kritisch-mitfühlende Weisheitsunterscheidungen werden in einen Topf geworfen und beide verurteilt.

Sucht (Anhaftung) und gesunde Identifikation werden oft verwechselt. Jeder Bodhisattwa hat eine Identifikation, als Dinge oder Ideale für die er oder sie sich engagiert, weil sie ihm oder ihr etwas bedeuten. Diese „Anhaftung“ ermöglichen ihm oder ihr überhaupt erst konkrete Arbeit in der

Welt zu leisten. Ohne diese Identifikation entsteht auch kein Mitgefühl.

Gesunde Spiritualität umfasst alles das was wir sind, einschließlich einer intensiven und intimen Beziehung dazu. Wenn wir das umgehen, umgehen wir einen erheblichen Teil dessen, was es bedeutet, menschlich zu sein.

Der Kurs **Knowing Your Shadow** ist bei soundstrue erschienen:

<http://www.soundstrue.com/shop/Knowing-Your-Shadow/4277.pd>

Er umfasst 6 CDs, mit 6,5 Stunden.

#### Inhalt

- Session 1: Becoming Intimate with Your Shadow
- Session 2: Becoming Intimate with Your Reactivity and Pain
- Session 3: Relating Wisely to Your Inner Critic, Shame, and Guilt
- Session 4: Becoming Intimate with Your Darker Emotions
- Session 5: Bringing Sex Out of the Shadows
- Session 6: Spirituality's Shadow



# E) Die grundlegende moralische Intuition

Ken Wilber (aus: <http://integrallife.com/ken-wilber-dialogues/basic-moral-intuition>)

[Ein Hinweis: die Zwischenüberschriften wurden für eine bessere Lesbarkeit hinzugefügt]

## Einleitung der *integrallife* Redaktion

Ken Wilber spricht mit dem *Integral Without Borders Team* über die Vorstellung einer „grundlegenden moralischen Intuition“ (GMI), als der Vorstellung, dass jeder Mensch eine allgemeine Intuition von Moral hat und diese konkret innerhalb seines eigenen Kontextes zum Ausdruck bringt. „Die Intuition ist gegeben, das Auspacken dieser Intuition ist schon immer unser moralisches Dilemma“, sagt Ken Wilber. Wie kann uns dieses Verständnis dabei helfen bessere Entscheidungen zu treffen für uns selbst und die Welt in der wir leben, individuell und gemeinschaftlich?

Die moralische  
Intuition ist gegeben,  
ihr Auspacken ist  
schon immer unser  
moralisches Dilemma.

**KW:** Eines der Dinge, die im Hinblick auf die GMI interessant sind – und es gibt viele verschiedene Aspekte –, ist, dass jedes Wesen eine Intuition des GEISTES hat, eine Intuition der Existenz einer spirituellen Wirklichkeit. Diese spirituelle Wirklichkeit treibt vieles an und eines davon ist, dass GEIST mir gegenwärtig ist und einem anderen empfindenden Wesen auch, und dann ist die Frage: Wie gehe ich angemessen mit dieser anderen Manifestation von GEIST um? Dieses andere Wesen ist mehr als nur ein nützliches Werkzeug oder ein Mittel zum Zweck für mich, doch es wird Menschen geben, welche die GMI in diesem Sinn auspacken, eben aus dem Grund weil die GMI entsprechend der eigenen Interpretationsmöglichkeiten interpretiert wird. Diese hängen von der eigenen Entwicklungsstufe ab, von den zum Einsatz kommenden Entwicklungslinien, usw. Daher ist es, wie schon gesagt, so, dass die Intuition gegeben ist, doch das „Auspacken“ dieser Intuition immer ein moralisches Dilemma bleibt. Betrachten wir GEIST im manifesten Bereich, dann ist eines Dinge, die dabei eine Rolle spielen, der Zeitfaktor, also Entwicklung und Zeit.

## Entwicklung und Zeit

Für die meisten empfindenden Wesen gilt: Je mehr Zeit zur Verfügung steht, desto mehr Entwicklung und Evolution kann stattfinden, und desto mehr Tiefe und Bewusstheit kann dabei entstehen – und auch mehr GEIST. Ganzheit kann man auch in diesem Zusammenhang sehen – je größer die Ganzheit, desto größer der GEIST. Tiefe und Ganzheit stehen in Verbindung mit Gesundheit – diese können wir auch in das Gesamtbild einbringen. Darum geht es. Gleichzeitig wollen wir den Individualismus vermeiden. Wenn Menschen erstmals von den utilitaristischen Vorstellung von Moral etwas hören, etwas wie „das größte Glück und Gutheit für die größte Anzahl“, dann empfinden das die meisten als richtig. Es ist richtiger als zu sagen „das größte Glück nur für den König“, das macht Sinn. Doch dann stößt man auf etwas wie das von Stuart Mills: „Es ist besser, ein unzufriedener Mensch als ein zufriedenes *Schwein zu sein*.“ Und man erkennt, dass was immer man an die größte Anzahl geben möchte, dass es sich dabei nicht nur um eine gleichförmige Menge handeln kann. Die Frage die sich stellt ist, was will man wirklich



## Tiefe hat mit Zeit zu tun.

schützen und fördern, und dabei spielt eben auch Tiefe eine Rolle. Eines der Dinge dabei ist, dass Tiefe zu anderen Themen in diesem Zusammenhang einen Bezug hat. Tiefe hat mit Zeit zu tun. Allgemein gesagt, je mehr Zeit, desto größer die Tiefe, Ganzheit und Gesundheit. Alle diese Faktoren können

in ein verbindendes Gesamtbild einbezogen werden bei der Beantwortung der Frage, was ist die richtige Art ist, ein anderes empfindendes Wesen zu behandeln.

## Handeln in der Welt

Ein weiterer Zusammenhang besteht zu Umweltthemen. Integrale Theorie behauptet, zusammen mit vielen anderen, dass alle empfindenden Wesen einen Grad von Bewusstheit haben, oder zumindest eine Form von Wahrnehmung, wie Whitehead das genannt hat. Alle empfindenden Wesen sind daher nicht nur Manifestationen der großen Vollkommenheit oder Big Mind oder Brahman, sondern jedes empfindende Wesen *besitzt* auch eine bestimmte Menge an GEIST, als ein Teil der Ganzheit dieses bestimmten empfindenden Wesen. Ganzheit wiederum steht im Zusammenhang mit dem intrinsischen Wert eines Wesens. Jedes empfindende Wesen hat ein Maß an Tiefe, Entwicklung, GEIST, Ganzheit und Gesundheit. Da wir jedoch Entscheidungen zu treffen haben, das „Auspacken“, ist die Frage, wie wir uns entscheiden. Welche Zeit und Mittel investieren wir, um ein Ökosystem zu erhalten, oder den sibirischen Tiger oder eine andere

## Es gibt Grade von Tiefe und Ganzheit.

Art, die vom Aussterben bedroht ist? Hier müssen wir ganz konkrete Entscheidungen treffen im Hinblick auf diese unterschiedlichen empfindenden Wesen. Das beschränkt sich nicht nur auf menschliche Wesen. Der Grund dafür ist, dass alle empfindenden Wesen eine Manifestation von GEIST sind

und gleichzeitig GEIST verkörpern. Daher sollten alle empfindenden Wesen zu einem gewissen Grad mit moralischen Respekt und moralischer Würde behandelt werden. An dieser Stelle müssen wir über Grade von Tiefe und Ganzheit und intrinsischem Wert sprechen, den unterschiedliche empfindende Wesen haben.

An dieser Stelle kommt die Vorstellung einer Bio-Egalität in Schwierigkeiten, wenn sie sich jeglicher Unterscheidung verweigert und alle empfindenden Wesen als „gleichwertige Stränge im großen Gewebe des Lebens“ ansieht. Dabei wird nicht unterschieden zwischen dem Wert eines HIV Virus und dem eines sibirischen Tigers. Für den Bio-Egalitarismus sind beide von gleichem Wert. Doch das macht keinen Sinn – ein Mensch, der eine HIV Infektion hat produziert, eine Milliarde HIV Viren jeden Tag. Eines davon hat nicht den gleichen Wert wie ein Hirsch oder Tiger zum Beispiel oder auch nur – meiner Meinung nach – dem eines Wurms. Hier spielt das Auspacken eine Rolle. Was wir feststellen ist, dass, wenn wir eines der beiden weglassen, Tiefe oder Spanne, das Ergebnis dann nicht sehr moralisch ist. Die Entscheidungen, die wir dann treffen, sind nicht von hohem moralischem Wert. Der Zeitaspekt spielt dabei eine wesentliche Rolle, für Individuen wie auch für Kulturen. Es gibt eine aktuelle Tendenz, wo der Umwelt aus den falschen Gründen mehr Wert zugesprochen wird. Der Umwelt wird mehr Wert zugesprochen, aufgrund ihrer Fähigkeit Menschen zu bedrohen. Natürlich hat die Umwelt ihren eigenen Wert aufgrund ihres eigenen intrinsischen Wertes. Sie setzt sich zusammen aus empfindenden Wesen und hat daher Wert. Doch es gibt auch eine künstliche Aufwertung von Lebensformen auf Kosten anderer Lebensformen, z. B. aus Gründen eines Bedrohungspotenzials. Das kann man natürlich machen, doch wir sollten uns im Klaren darüber sein was wir dabei



tun. Dieses Bewusstmachen trägt zu der Integrität bei, mit der wir die Intuition der GMI auspacken. Wo genau betonen wir einen intrinsischen Wert und in welcher Balance steht dieser zu etwas anderem? Zeit ist auch wichtig wegen ihres Bezugs zu Entwicklung und Evolution und Tiefe und Wert. Menschen, die lediglich im Hier und Jetzt leben und aus ihrer Impulsivität heraus handeln, haben keine Verbindung zur Entwicklungsentfaltung und damit auch keine Verbindung zu dem Wert, zu dem Entwicklung beiträgt. Dies kann zu Ungleichgewichten führen darüber, wo sich intrinsischer Wert befindet und was zu schützen ist. Jemand der daraus urteilt ist daher nicht jemand, dem man eine Verantwortung für ein globales Nachhaltigkeitsprojekt übertragen sollte. Je mehr wir in Begriffen einer GMI, die alle diese Faktoren berücksichtigt, zu denken beginnen, desto weiter wird die Perspektive, und wir stellen fest wie sehr diese unterschiedlichen Gesichtspunkte alle miteinander in Beziehung stehen. Das ist das, was integrales Denken sowieso anstrebt, nicht nur zu zeigen wie alles mit allem zusammenhängt.

### Alles hängt *nicht* mit allem unmittelbar zusammen

Übrigens hängt nicht alles mit allem unmittelbar zusammen. Schaut man sich evolutionäre Entwicklungen und Hervorbringungen an, von Atomen zu Molekülen zu Zellen zu Organismen, dann ist das Niedrigere im Höheren, aber nicht alles vom Höheren ist im Niedrigeren. Sie stehen miteinander in Verbindung, ja, und ein Atom ist ganz in einem Molekül enthalten, doch das gesamte Molekül ist nicht im Atom enthalten. Daher sind nicht alle Teile des Moleküls direkt mit einem Atom verbunden. Bei dem „Alles ist mit allem verbunden“ gibt es also graduelle Unterscheidungen. Wir müssen uns darüber in Klaren sein, über welchen Grad von Verbindung wir dabei sprechen und welche Veränderung von etwas welche Veränderungen von etwas anderem bewirkt. Doch das können wir erst tun, wenn wir den Grad der Verbindung und die Art der Verbindung verstehen. Was Individuen betrifft, generell gesprochen, ist es so, dass die Tiefe, die dieses Individuum verkörpert, umso größer sein kann, je mehr Zeit berücksichtigt wird. Und größere Tiefe bedeutet größere Ganzheit und mehr verkörperter GEIST. All dies wird zu einem Faktor, der früher oder später zu berücksichtigen ist. Das macht es so interessant darüber nachzudenken, was moralisches Handeln wirklich bedeutet, gegenüber anderen empfindenden Wesen, welche ihrerseits eine Schöpfung von GEIST sind, selbst aber auch GEIST zu einem gewissen Grad verkörpern. Das macht es zu einer moralischen Intuition und führt zu Entscheidungen und einem Auspacken insgesamt. Wenn man diese Verbindungen immer weiter verfolgt, wird dies auf eine unbegrenzte Weise interessant, im Hinblick darauf, was es bedeutet, was die Auswirkungen sind, wie es anzuwenden ist in der realen Welt, und im Hinblick auf konkrete Handlungen z. B. vor dem Hintergrund von Nachhaltigkeit. Welchen Wert geben wir den unterschiedlichen Arten empfindender Wesen – von Atomen zu Molekülen zu Adlern zu Regenwäldern zu Menschen in Tulsa/Oklahoma? Dabei kommen sehr komplexe und miteinander in Beziehung stehende Interaktionen ins Spiel.

Übrigens hängt  
nicht alles mit  
allem unmittelbar  
zusammen.



## Umweltethiken

---

**Frage:** Kannst du noch etwas zu dem sagen, was du an manchen Umweltbewegungen kritisierst, dass diese kein klares Verständnis von Entwicklung haben?

**KW:** Ja, ich denke das ist das, was wir bei einer Reihe von moralischen Algorithmen oder Regeln verfolgen können. Sie versuchen Tiefe zu artikulieren, aber das geschieht nicht explizit und offen. Es schleicht sich gewissermaßen herein, wird hereingeschmuggelt. Man kann das fühlen, etwas fühlt sich richtig dabei an und etwas nicht. Es fehlt ein Stück Offenheit und Ehrlichkeit dabei – was genau geschützt werden soll. Das findet man sehr verbreitet in vielen Umweltethiken.

**Frage:** Ein Beispiel davon ist: Ich habe die Menschenrechte durchgesehen und dabei geht es vor allem um individuelle Rechte, die zu verteidigen sind gegen das Kollektiv, doch ganz am Ende, beim letzten Artikel, findet man dort auch das Recht, als Individuum unser Potenzial zu erfüllen. Ganz zuletzt hat das jemand eingefügt. Menschen haben die Intuition, dass Tiefe eine Rolle spielt, doch die meisten Formulierungen beschäftigen sich mit Spanne.

**KW:** Ja, es ist eigenartig, wenn man erkennt wie wichtig Tiefe ist, und wie oft diese überhaupt nicht berücksichtigt wird. Carol Gilligan hat in ihrer Arbeit vier Ebenen weiblicher moralischer Entwicklung beschrieben. Die erste bezeichnet sie als selbstbezogen, man kann auch egozentrisch sagen. Hier kümmert sich die Frau nur um sich selbst und niemanden sonst. Die zweite Stufe bezeichnet sie mit Fürsorge, und hier beginnt die Frau sich noch um jemand anderen zu kümmern als nur um sich selbst. Sie erweitert die Fürsorge auf eine Gruppe, ihre Familie, ihren Stamm, ihre Nation. Die dritte Stufe nennt Gilligan universelle Fürsorge, und das bedeutet eine Fürsorge für alle Menschen, unabhängig von Rasse, Hautfarbe, Geschlecht oder Herkunft. Die vierte Stufe nennt sie integral, (und das ist nicht das gleiche was ich mit integral bezeichne, aber ich verstehe warum sie diesen Begriff verwendet), und auf dieser vierten Stufe integrieren sowohl Männer wie Frauen die jeweils gegengeschlechtliche Haltung. Frauen denken in feminer wie auch in maskuliner Weise und fügen beides zusammen, und das gilt auch für Männer.

## Das Rettungsbootdilemma

---

Die Rettungsbootssituation ist das wirklich schwierige ethische Dilemma. Was es bedeutet ist, man befindet sich in einem Rettungsboot mit zehn Menschen, doch das Boot kann nur sieben Menschen tragen, sonst sinkt es. Drei müssen also über Bord und die Frage ist, wer muss gehen? Hier werden die ethischen Prinzipien ganz konkret und müssen formuliert und benannt werden. Die erste Reaktion ist natürlich „jeder sollte im Boot bleiben“, doch das ist hier nicht möglich. Beim Rettungsbootdilemma müssen Entscheidungen getroffen werden, die ganz klar zeigen, wie man Individuen in einer Rangfolge wertet, und man kann den sibirischen Tiger noch hinzufügen. Es wird dann schwierig sich vorzustellen, dass man jemandem auf der egoistischen Entwicklungsstufe den gleichen Wert zuordnet wie jemandem auf der Stufe einer weltzentrischen universellen Fürsorge. Universelle Fürsorge bedeutet auch, sich um und für jeden im Rettungsboot zu sorgen, während die selbstbezogene Person sich nur um sich selbst kümmert. Natürlich möchte niemand sich in so einer Situation befinden – doch wenn man dazu gezwungen wäre, wen würde man über Bord gehen lassen? Viele Theorien haben keine Tiefendi-



## Wenn man gezwungen wäre, wen würde man über Bord gehen lassen?

mension und können diese daher auch nicht berücksichtigen. Das wird wichtig bei Maßnahmen, die für andere Länder getroffen werden. Wenn Tiefe dabei nicht berücksichtigt wird, dann wird auch das menschliche Potenzial nicht berücksichtigt. Dabei spielt Bildung eine ganz wesentliche Rolle, als eine Möglichkeit für Menschen sich zu ihrem

größten Potenzial zu entwickeln, d. h. heißt zu ihrer größten Tiefe – zu ihren tiefsten und höchsten Werten und Fähigkeiten und zu ihrem höchsten Wert. So etwas gehört in jede Liste von Menschenrechten und es gehört auch zu dem Thema worüber wir sprechen – und das bedeutet, dass jeder das Recht hat, sich zur größtmöglichen Tiefe hin zu entwickeln. Und natürlich geht es um Tiefe *und* Spanne, weil die Ressourcen begrenzt sind und

Entscheidungen getroffen werden müssen. Dies sind oft schwierige Entscheidungen, doch das Treffen dieser Entscheidungen ist viel besser als das Thema in Gänze zu ignorieren – weil dann niemand zu mehr Tiefe gelangt, und das ist brutal.

**Frage:** Der Grund, warum ich das Thema der Menschenrechte eingebracht habe ist, dass wir daran diese Dinge genau erkennen. Wenn wir nur einen genügend langen Zeitraum betrachten, dann können wir Menschen nicht die Biosphäre zerstören. Selbst bei einem nuklearen Winter, der Endzeitvorstellung der achtziger Jahre – wenn man nur lange genug Zeit verstreichen lässt, wird sich die Biosphäre wieder erholen.

**KW:** Richtig. Gaia geht nicht den Bach runter, wir gehen den Bach runter.

**Frage:** Dies zwingt uns dazu, über unser eigenes Leben hier unter den gegebenen Konditionen nachzudenken. Schaut man sich die internationalen Definitionen und Indizes für den Begriff „Lebensqualität“ an, dann betrachten nur sehr wenige davon die menschliche Erfahrung von Leben. Praktisch alle beschäftigen sich mit Armut und materiellen Lebensbedingungen. Praktisch nirgendwo wird die Frage gestellt, was ist die Qualität meiner Lebenserfahrung?

## Gaia geht nicht den Bach runter, wir gehen den Bach runter.

**KW:** Ja, und das kann zu eigenartigen Ergebnissen führen. Ich glaube, die letzte Erhebung zum Thema Lebensqualität kam zu dem Ergebnis, dass der höchste Wert dazu in Venezuela gemessen wurde. Ich kannte jemand aus Venezuela und fragte: Ist das deine Erfahrung? Und die Antwort war, oh nein, die Leute ver-

bringen viel Zeit in betrunkenem Zustand und das macht sie glücklich.

**Frage:** Wie kommen die Werte-Meme einer Entwicklungsspirale dabei ins Spiel?

**KW:** Es gibt viele gute Entwicklungsmodelle und das Beispiel des Modells von Carol Gilligan, das ich gegeben habe, ist ein gutes Beispiel. Viele der Modelle beschäftigen sich mit Identität, Moral, Bedürfnissen, Motivationen und sie bewegen sich allgemein von egozentrisch zu ethnozentrisch zu weltzentrisch zu etwas wie integral der kosmozentrisch. Die Frage, warum es moralisch von Bedeutung ist mit Evolution zu arbeiten, im dem Sinn dass sich mehr und mehr Menschen zu den höheren Stufen des Bewusstseins dieser Entwicklungskurven bewegen, ist, dass – und ich verwende noch einmal die Begriffe von Gilligan – jemand auf der Stufe universeller Fürsorge mehr moralische Fürsorge und Hilfe und Dankbarkeit zu mehr Menschen und Wesen verbreitet als jemand auf der selbstbezogenen Entwicklungsstufe. Eine Zunahme evolutionärer Entwicklung bedeutet daher auch eine Zunahme von moralischer und ethischer Entwicklung. Wenn wir davon ausgehen, dass es Sinn macht das Wahre, Gute und Schöne anzustreben, dann ist eine höhere Moralität dabei besser als eine niedrigere. Wir setzen dann alles daran,



## Auf einem Planeten voller egozentrischer oder ethnozentrischer Menschen ist Krieg oder Terror eine direkte Folge.

die Möglichkeiten für Menschen zu erhöhen, ihr eigenes Potenzial zu entwickeln, einschließlich höherer moralischer Ebenen. Dies geschieht nicht zuletzt auch darum, weil davon abhängt wie sie andere Menschen und Wesen behandeln. Auf einem Planeten voller egozentrischer oder ethnozentrischer Menschen ist Krieg oder andere Formen von Terror und Anschlägen eine direkte Folge. Die Chance auf einen wirklichen Weltfrieden besteht vor allem in Menschen, die eine universelle Fürsorge haben – und das ist eine Entwicklungsstufe. Und das betrifft nicht nur Menschen sondern alle

Wesen, so dass daraus auch eine neue Umweltethik entsteht.

### Größte Tiefe für größte Spanne

Auf eine kurze Formel gebracht: Die größte Tiefe für die größte Spanne, das heißt eine größtmögliche Anzahl von Menschen auf den höheren Ebenen moralischer Entwicklung und Bewusstseinsentwicklung. Übrigens zeigen uns Studien immer wieder, dass Menschen auf den höheren Entwicklungsstufen umfassender denken, fühlen und handeln. Sie lieben mehr, sie sorgen sich mehr um andere und tragen wirklich Sorge für zuerst alle Menschen, aber auch für alle empfindenden Wesen. Das macht die Berücksichtigung von innerer Tiefe so wichtig. Unsere Statistik der letzten 200.000 Jahre (und die Zahlen variieren), ist doch, dass auf ein Jahr des Friedens dreizehn Jahre Krieg kommen.

Der Grund dafür ist, dass der Bewusstseinschwerpunkt der Mehrheit der Menschen auf dem Planeten ethnozentrisch oder darunter liegt. Auch heute noch haben wir einen Anteil von 70 % der Weltbevölkerung auf ethnozentrisch oder darunter. Wenn wir also darüber reden anderen Ländern zu helfen und besser zu werden, einschließlich unseres eigenen Landes, dann stehen ganz oben auf der Prioritätenliste Maß-

nahmen, die dabei helfen Tiefe zu fördern, d. h. Wachstum und Entwicklung – einfach aus dem Grund, weil dabei freundlichere Menschen entstehen.

## Es geht um Maßnahmen die dabei helfen, Tiefe zu fördern.

### Generationenaspekt

**Frage:** Ich möchte noch auf einen weiteren Aspekt im Zusammenhang mit Zeit hinweisen, und zwar auf den Generationenaspekt. Sieht die Rettungsbootssituation nicht anders aus, wenn wir auch den Generationenaspekt mit einbeziehen, z. B. bei der Unterscheidung der Fähigkeit schwanger werden zu können bzw. nicht mehr schwanger werden zu können?

**KW:** Hier kommt die Spanne ins Spiel, und das ist auch wichtig bei der Rettungsbootbeurteilung. Frauen die schwanger werden können, können zur Spanne beitragen, andere nicht, auch das muss mit einbezogen werden. Wenn nur noch Menschen überleben, die keine Kinder mehr bekommen können, verschwindet die gesamte Kultur. Hier ist Spanne wichtig.

Und wir stehen vor einer weiteren schwierigen Abwägung, die ausgepackt werden muss. Vergleichen wir in einer Rettungsbootssituation eine Frau mit 65 Jahren auf einer hohen Entwicklungsstufe mit einer jungen Frau, die noch am Anfang ihrer Erwachsenenent-



Frauen die schwanger werden können, können zur Spanne beitragen, andere nicht.

wicklung steht – wie bringen wir hier Tiefe und Spanne in eine Balance? Am Beispiel einer weltweiten Katastrophe, die nur wenige Menschen überlebt haben, wird die Fähigkeit zur Reproduktion ein ganz wesentlicher zu berücksichtigender Aspekt, der in diesem Vergleich den Ausschlag geben könnte. Dieses Beispiel zeigt auch, wie sehr Tiefe und Spanne miteinander in Beziehung stehen mit vielen anderen Faktoren. Die GMI wird so zu einer Einladung, alle diese Faktoren zu berücksichtigen. Und das variiert von Situation zu Situation und vertieft sich immer mehr, je tiefer man in diese Fragen eindringt.

Darin liegt der eigentliche Wert der GMI: Viele der moralischen Algorithmen, Regeln, Gesetze oder Vorstellung sind spezifisch und beinhalten nur ein oder zwei Aspekte. Aber für mich ist das Thema sehr viel komplexer. Es handelt sich um ein Gesamtnetzwerk von Dingen, für das wir eine Antwort suchen. Die GMI gibt uns keine fertige Antwort. Im Verlauf der Fragestellung tauschen immer mehr Aspekte auf, es ist – noch einmal – eine Intuition. Ich bin der Meinung, dass alle moralischen Regeln und Gesetze Intuitionen sind. Es gibt keine Mathematik die einem hier genaue Antworten gibt und Verfahren aufzeigt. Was die GMI leistet ist, uns auf die zentralen Aspekte hinzuweisen die wichtig sind. Diese führen uns dann wieder zu sehr vielen weiteren Aspekten, die zu berücksichtigen sind. Und das verändert auch unser Denken. Es gibt Studien die zeigen, dass in Entwicklungsländern eine größtmögliche Auswirkung zur Entwicklung dieser Länder dadurch erreicht wird, Mädchen den Zugang zu Bildung zu ermöglichen. Das führt sowohl zu einer Zunahme von Tiefe und Spanne und hat einen gewaltigen Einfluss. Plötzlich gibt uns dieser eine Faktor – die Ausbildung von Mädchen – ein sehr viel

Was die GMI leistet ist, uns auf die zentralen Aspekte hinzuweisen die wichtig sind.

größeres Bild als lediglich die Betrachtung einer einzelnen Person. Der Einfluss von Bildung und Erziehung auf eine Kultur ist ganz enorm. Alle diese Faktoren spielen eine Rolle, die konkreten Umstände, Entwicklung, der Zeitaspekt, Tiefe, Ganzheit, Gesundheit usw. Dies alles erinnert uns auch an das was wirklich zählt.

**Frage:** Es hängt ja auch sehr davon ab, wo wir uns jeweils individuell entscheiden wo wir arbeiten und uns engagieren, im Spannungsfeld von Tiefe und Spanne. Wo liegt die eigene persönliche Leidenschaft?

**KW:** So viele Probleme, denen wir uns gegenübersehen, werden nach wie vor fast ausschließlich aus der Perspektive der rechtsseitigen Quadranten gesehen. Daraus resultieren technologische Lösungen, d. h. neue Techniken und Praktiken unterschiedlichster Art, neue Systemdesigns usw. Und nur sehr selten wird Innerlichkeit mit in Betracht gezogen, und die Frage wo Menschen individuell stehen. Welche Methoden und Praktiken wir auch immer neu einführen, diese Einführung geschieht durch Individuen auf unterschiedlichen Stufen ihrer eigenen Entwicklung und Entfaltung. Menschen befinden sich dabei in unterschiedlichen inneren Welten. Die Berücksichtigung einer Tiefendimension verändert ganz grundlegend die Art und Weise, wie diese Themen behandelt werden. Die Ironie dabei ist, dass diese Innerlichkeit immer schon mit dabei ist. Die Menschen handeln tagtäglich daraus. Und die meisten Organisationen ignorieren dies – tagtäglich. Es ist schrecklich zu sehen, dass etwas, was einen so großen Einfluss darauf hat, was Menschen tun und wie sie es tun und warum sie es tun, so sehr übersehen wird. Das ist kaum zu begreifen. Daher unterstütze ich die Initiativen von *integral without borders* sehr.

<http://integralwithoutborders.org/>



## Kommunikation und Entwicklungsebenen

---

**KW:** Der Startpunkt dabei ist, GEIST in der anderen Person zu erkennen. Etwas ganz Pragmatisches, was man tun und was sehr helfen kann ist, etwas (und sei es auch nur eine Eigenschaft) bei der anderen Person zu finden (egal auf welcher Entwicklungsstufe sich die Person befindet), was man mag, schätzt und würdigen kann, als eine Wertschätzung die man fühlt. Wenn man das kann, dann kommt das beim Gegenüber an, das wird dort auch gefühlt. Der oder die andere fühlt diese Wertschätzung. Das öffnet die Kommunikation über Ebenenunterschiede hinweg auf ganz grundlegende Weise. Man begegnet sich von GEIST zu GEIST und Wertschätzung zu Wertschätzung und nicht von Türkis zu Rot oder etwas in der Art.