

## Integrale Unternehmensberatung in der Praxis

Handout zum Workshop am 28.10.06, 14 Uhr (DVNLP-Kongress in Köln)

Referent: Rolf Lutterbeck, Bad Homburg (www.RolfL.de)

*Zusammenfassung: Im Workshop wird erläutert, was es in der Praxis bedeutet, den integralen Ansatz von Ken Wilber im Business umzusetzen (d.h. alle Quadranten, Ebenen, Linien, Typen und Zustände zu berücksichtigen). Dazu werden der integrale Ansatz und das Spiral Dynamics-Wertemodell kurz vorgestellt. Eine integrale Beratung besteht immer aus einer Kombination verschiedener Methoden, die die verschiedenen Perspektiven abdecken (z.B. NLP-Training/Coaching, Spiral Dynamics, Strukturaufstellungen, Prozessoptimierung u.v.m.). Als oftmals nützlicher Einstieg in die Unternehmensberatung lassen sich durch Strukturaufstellungen systemdynamische Unternehmensanalysen durchführen, die sichtbar machen, was die "eigentlichen Themen" sind. Hierzu werden konkrete Beispiele aus der Praxis mit Papp-Symbolen (auch „Pappnasen“ genannt ☺) im Raum dargestellt. Außerdem erhalten 1-2 TeilnehmerInnen die Gelegenheit, ihr eigenes Unternehmen durch eine Unternehmensumfeld-Aufstellung "blitz-analysieren" zu lassen.*

Das komplexe Thema innerhalb einer Stunde zu behandeln ist nicht ganz leicht. Allein die Bedeutung von "integral" im Sinne Ken Wilbers zu erläutern, könnte schon einen ganzen Tag füllen. Die Ausführungen sind somit sehr knapp und vielleicht auch an manchen Stellen unverständlich. Ich hoffe, dass ich trotzdem einen interessanten ersten Eindruck über „Integrale Unternehmensberatung“ vermitteln kann (oder auch ein *Bild* oder einen *Geschmack* :-)).

Die folgenden Ausführungen gliedern sich in vier Kapitel:

- Was bedeutet integral?
- Die Quadranten im Business-Kontext
- Kurze Einführung ins Graves-Modell (Spiral Dynamics)
- Beispiel einer Unternehmensanalyse.

**Achtung:** Durch die Kürze der Darstellung von integralen Sichtweisen sind einige Formulierungen sehr plakativ und pauschal gehalten! Im Gegensatz zur „grünen Welt“ (Bedeutung der Farben siehe im dritten Kapitel unter Spiral Dynamics) gibt es in der „gelben“, integralen Welt wieder Hierarchien (besser gesagt Holarchien) und daher Be-Wertungen. Somit könnte es sein, dass manche Sätze bei dem ein oder anderen Leser „Unbehagen“ auslösen! :-((

Oder wie Wilber es einmal ausgedrückt hat: **Grün** sieht bei **Gelb** **Rot!**

### Was bedeutet integral?

Integral im Sinne Ken Wilbers ist weit mehr als das, was im Allgemeinen "ganzheitlich" oder "systemisch" genannt wird (auch wenn ein Wilber-Buch den Titel "Ganzheitlich handeln" hat ☺). Kurz gesagt bedeutet es, alle Perspektiven (s.u.) einzunehmen und keine zu bevorzugen. Alles findet *Platz* in EINEM *Bild*.

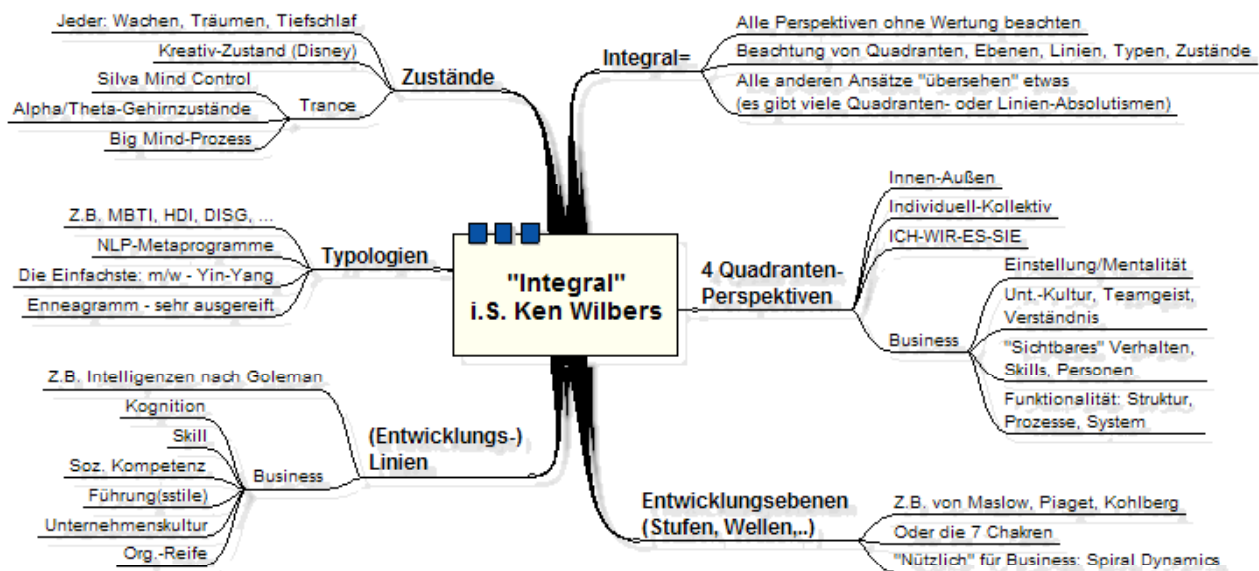
Ken Wilber, amerikanischer Denker und Philosoph (der sog. "Einstein des Bewusstseins") entwickelte seine Integrale Theorie aus der Hypothese "Alle Theorien der Welt (östliche und westliche) sind richtig, aber nur teilweise" ("*true but partial*"). Die daraus resultierende Meta-Theorie, die aufzeigt, wie alles zusammenpasst, veröffentlichte er erstmals 1995 in seinem berühmten Werk "Eros, Kosmos, Logos". In den letzten Jahren setzt er sich nun vermehrt für den praktischen Einsatz seiner Erkenntnisse ein. Hierzu schrieb er zunächst vor einigen Jahren das Buch "Ganzheitlich handeln", in dem er seine wichtigsten Ideen (relativ) allgemeinverständlich und in aller Kürze (200 Seiten) darstellt. Weiterhin gründete er zusammen mit einer Reihe von namhaften Fachspezialisten verschiedenster Disziplinen ein Integrales Institut (in Boulder, Colorado, [www.integralinstitute.org](http://www.integralinstitute.org)) und seit diesem Jahr auch eine Integrale Universität.

**Alles beginnt (seit dem Urknall) mit Perspektiven** – erst dann entsteht Wahrnehmung und alles andere. Die verschiedenen, integralen Perspektiven lassen sich in fünf Kategorien gliedern: Quadranten-, Ebenen- (Level/Wellen), Linien-, Typ- und Zustands-Perspektiven (oft auch von Wilber mit AQAL abgekürzt: All Quadrants, All Levels,...). Integrale Sichtweisen berücksichtigen alle (siehe Mindmap unten).

Die **Quadranten-** und **Ebenen** bzgl. Business werden in den beiden folgenden Kapiteln näher erläutert.

**Linien:** Die Entwicklung von Menschen und Systemen erfolgt nicht „einheitlich“, sondern auf verschiedenen *Linien* oft sehr unterschiedlich (Goleman spricht z.B. von Intelligenzen). So gibt es beispielsweise den hochintellektuellen aber sozial-inkompetenten Manager (d.h. die Linie „Kognition“ ist weit, die Linie „Soziale Kompetenz“ kaum entwickelt) oder es gibt das prozessoptimierte, hochtechnologisierte Unternehmen mit

kaum entwickelter zwischenmenschlicher Kommunikation. Einige wichtige Linien, die im Business, d.h. bei der (Unternehmens-)Führung, der Beratung und beim Coaching, je nach Kontext und Auftrag berücksichtigt werden sollten sind u.a. kognitive Intelligenz, unternehmensspezifische Skills, soziale Kompetenz, Führung(sstile), Organisationsreife und Unternehmenskultur. Wenn eine wichtige Linie eines Menschen oder eines Unternehmenssystems zu weit "hinterherhinkt", behindert sie die Entwicklung des Menschen (bzw. Systems) insgesamt.



Der Einsatz von **Typologien**, wie MBTI, HDI oder DISG, ist bereits sehr häufig üblich. Wichtig: Typen unterscheiden sich gravierend von Entwicklungsebenen; sie differenzieren AUF einer Ebene, oder anders gesagt: ein Typ X findet sich auf allen Ebenen (in verschiedener „Reife“) wieder. Da häufig für Typ- und Ebenen-Modelle Farben verwendet werden, wird dies schnell verwechselt. Für NLP-Erfahrene bieten sich auch Metaprogramme als Typologie an.

Beispiel der Typsicht männlich/weiblich: Viele (westliche) Unternehmen sind insgesamt eher „männlich“ (Betonung von Individualität, Power, Wettkampf, ...). D.h. mehr „Weiblichkeit“ (Miteinander, Kommunikation, Emotionalität,...) würde solche Unternehmen besser ausbalancieren.

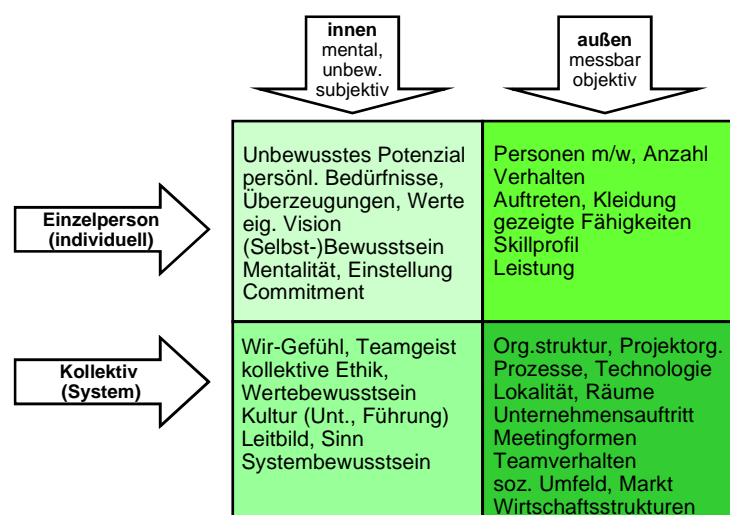
**Zustands-**Perspektiven "durchlaufe" ich täglich beim Wachen, Träumen und Tiefschlaf. In jedem dieser Zustände „sieht die Welt anders aus“ (wobei nur wenige Menschen im Tiefschlaf bewusst sind und damit die *formlose Welt* erleben können). „Nützlichere“ Zustände im Business sind z.B. Kreativzustände für die Ideen-Generierung (z.B. Einsatz des Disney-Modells) und Trancen für die Lösungsfindung im Coaching.

## Die Quadranten im Business-Kontext

Die Quadranten-Perspektiven entstehen durch die horizontale Unterteilung in außen (objektiv, „sichtbar“, messbar, rechte Quadranten) und innen (subjektiv, erfahrbar, linke Quadranten) und die vertikale Unterteilung in individuell (obere Quadranten) und kollektiv (systemisch, untere Quadranten). Oder anders gesagt: links sind die ICH- und die WIR-Perspektive und rechts die ES- und die SIE-Perspektive.

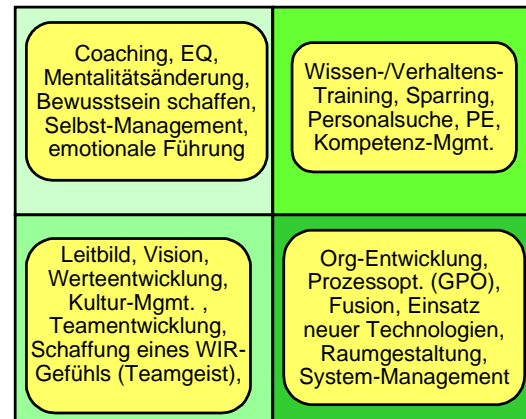
Die Grafik zeigt beispielhaft Business-Aspekte aus Sicht der vier Quadranten.

Die meisten Beratungsansätze haben in einem der vier Quadranten ihren Schwerpunkt und übersehen (oder vernachlässigen)



andere. Da alle Quadranten interagieren (man denke etwa an den Satz "wie innen so außen") und sich miteinander entwickeln ("Tetra-Evolution"), müssen alle auch gleichzeitig betrachtet werden.

- Rechts oben (RO) werden die MitarbeiterInnen als Individuen „von außen“ gesehen (Körper, Verhalten, Neurologie, Anzahl Männer und Frauen, messbare Fähigkeiten, etc.). Hier liegt der Schwerpunkt von Personalentwicklung (Rekrutierung, Retention-Management, Skill-Management, Diversity Management, etc.) und von Verhaltens/Wissens-Training.
- Rechts unten (RU) kommt das funktionale und soziale System in den Fokus, d.h. die Strukturen, Abläufe und sonstigen systemtheoretischen Aspekte. Hier setzt die "klassische" Organisationsentwicklung an. Große Beratungsunternehmen ("Big Five") neigen dazu, Unternehmen (fast) nur durch diese „Brille“ zu sehen und nur hier zu verändern (Umstrukturierung, Prozessoptimierung, Fusion, Outsourcing, ...).
- Links oben (LO) geht es um das „Innenleben“ der Menschen im Unternehmen, die innerlich-individuellen Bewusstseinsaspekte. Hier kann ich durch Coaching, Mentaltraining und sensible Führung in den Köpfen „Commitment“ und Servicementalität erzeugen.
- Links unten (LU) schließlich ist der Innenbereich des Systems (Ethik, Kultur, gemeinsames Verständnis, Team-Geist, etc.). Hier geht es z.B. um Leitbild-Entwicklung, Erzeugung von Wir-Gefühl und kulturelle Team/Unternehmensentwicklung. Methodisch gesehen liefern uns in diesem Quadranten Aufstellungen interessante Erkenntnisse.



Schwerpunkte verschiedener Ansätze

Hinweis: **Das Modell der Logischen Ebenen von Dilts** lässt sich auf die Quadranten projizieren: Umfeld (RU), Verhalten (RO), Fähigkeiten ("sichtbare" RO, sonst LO), Glaubenssätze/Werte/Identität (LO) und systemische Zugehörigkeit (LU und eigentlich auch wieder RU).

## Kurze Einführung ins Graves-Modell (Spiral Dynamics)

Während Quadranten bei "reifen" Beratungsansätzen immer häufiger schon berücksichtigt werden, steckt die Beachtung von Ebenen-Perspektiven noch in den Kinderschuhen.

Es gibt Dutzende von Entwicklungsmodellen, aber wenige, die praktikabel für den Businessbereich sind. Ein sehr praktikables Modell ist das von Prof. Graves, das von seinen Schülern Don Beck und Christopher Cowan zu „**Spiral Dynamics**“ (gleichnamiges Buch wird gerade im Kamphausen Verlag übersetzt) weiterentwickelt wurde und inzwischen 50.000 mal weltweit zum Einsatz kam (z.B. auch im Apartheidsprozess Nelson Mandelas).

Der amerikanische Entwicklungspsychologe Prof. Clare Graves hat in jahrzehntelangen Studien herausgefunden, dass die heutige Menschheit in den letzten 100.000 Jahren acht verschiedene "Stufen" (Ebenen, Level, Wellen) von Wertebewusstsein (Weltsichten) entwickelt hat, auf denen sich heutige Menschen, Organisationen und auch Nationen befinden.

Unternehmen, als menschliche Systeme (soziale Holons in Wilbers Terminologie), haben mit ihrer Kultur einen Schwerpunkt in einem der Stufen, abhängig vom Bewusstsein der MitarbeiterInnen und natürlich stark beeinflusst von der Unternehmensführung. In der westlichen Welt befinden sich die meisten Unternehmenskulturen auf den Stufen 4 bis 6. Schwerpunkt heißt, dass die Stufe davor und dahinter auch Einfluss haben.

Die acht Stufen werden von Beck/Cowan mit einer Farbe bezeichnet, da alle Stufen gleichbedeutend sind und Farben dies besser zum Ausdruck bringen als Zahlen:

**1. Beige: Überleben** - Hier geht es um die "nackte" Existenz, um die Erfüllung der Grundbedürfnisse (Nahrung, Sicherheit). Diese Ebene muss natürlich auch bei Unternehmen als erstes gesichert sein, sonst droht Insolvenz.

**2. Purpur: Stamm** - Bildung einer Gemeinschaft mit "Stammes"-Bewusstsein. Die Welt der Ahnen(geister) und der Magie, die Schutz vor unerklärlichen Phänomenen liefern soll. Die Würdigung dieser Stufe in Form von Anerkennung der Wurzeln (Gründer, Unternehmenshistorie) ist auch in westlichen Unternehmen wichtig und hat Einfluss auf den Unternehmenserfolg (siehe auch Strukturaufstellungen).

**3. Rot: Egozentrische Macht** - Egozentrik und Macht steht im Vordergrund. Nur der eigene Vorteil ist wichtig. Dafür geht man auch (im wahrsten Sinne) über Leichen. Hier befinden sich z.B. Unternehmen mit Mafiastrukturen.

**4. Blau: Mythische Ordnung** - Es bilden sich Regeln, Gesetze und Werte. Alles hat einen von oben festgelegten Sinn. Hierarchien sorgen für Ordnung. Treue und Loyalität wird belohnt. Das Interesse richtet sich nun auf Titel und gesellschaftliche Positionen in tlw. absolutistischen Organisationen und patriarchalisch geprägten Organisationen. Diese konservative, konformistische Sicht umfasst ca. 30% der westlichen (erwachsenen) Welt und ist am stärksten in Bürokratien und Großunternehmen zu finden (auch unter vielen Führungskräften!).

**5. Orange: Wissenschaftliche Leistung** - Die Welt der Wissenschaft und des Materialismus, die ihren "Durchbruch" in der Renaissance hatte. Hier finden wir Streben nach persönlichem, maximalem Erfolg, Wissen und Freiheit.

Hier gilt: "Leistung muss belohnt werden" und "Jeder kann gewinnen". Unternehmen stehen im Wettkampf zueinander, ständig auf der Suche nach immer besseren, effizienteren Geschäftsprozessen. Westlicher Anteil ca. 40%, d.h. dies ist die Sicht der meisten Unternehmen.

**6. Grün: Sensitives Selbst** - Diese Sicht steht für multikulturelles Bewusstsein, Pluralismus, Ökologie und Gleichberechtigung. Das "Wir" rückt in den Vordergrund. Gemeinsames Handeln im Team schafft neue Synergien. Es entstehen soziale Institutionen und Netzwerke, eine soziale Marktwirtschaft, Hilfsorganisationen. Anteil ca. 20-25%.

Jeder Mensch und jede Organisation, die sich auf einer dieser Stufen 1-6 befindet, hält die eigene Sicht für die einzig Richtige und bekämpft die anderen. Da in großen Unternehmen in der Regel ein Mix aus blau, orange und grün zu finden ist, sind die Konflikte vorprogrammiert. Die Orangen lehnen die Blauen ab, die aus ihrer Sicht Veränderungen blockieren, und sie lehnen Grüne ab, die immer alle Meinungen integrieren wollen und daher endlos diskutieren. Grüne mögen die herzlosen, geldorientierten Orangen nicht und misstrauen blauen Hierarchien, usw.

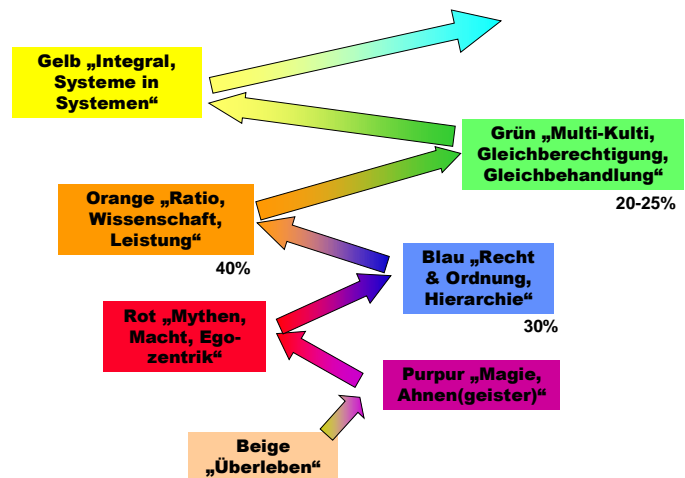
**7. Gelb: Integral** - Erst seit wenigen Jahrzehnten entwickelt sich gerade ein neues Bewusstsein. Systemisches "Big Picture"-Denken und flexibles Handeln sind die Antwort auf komplexe Probleme, wie etwa globale Ökologie und sich zusehends rascher entwickelnde Technologien. Alles befindet sich in Systemen in Systemen in Systemen. Erst aus dieser Sicht wird es möglich, alle Stufen wertzuschätzen und zu integrieren. Anteil ca. 1% in der westlichen Welt.

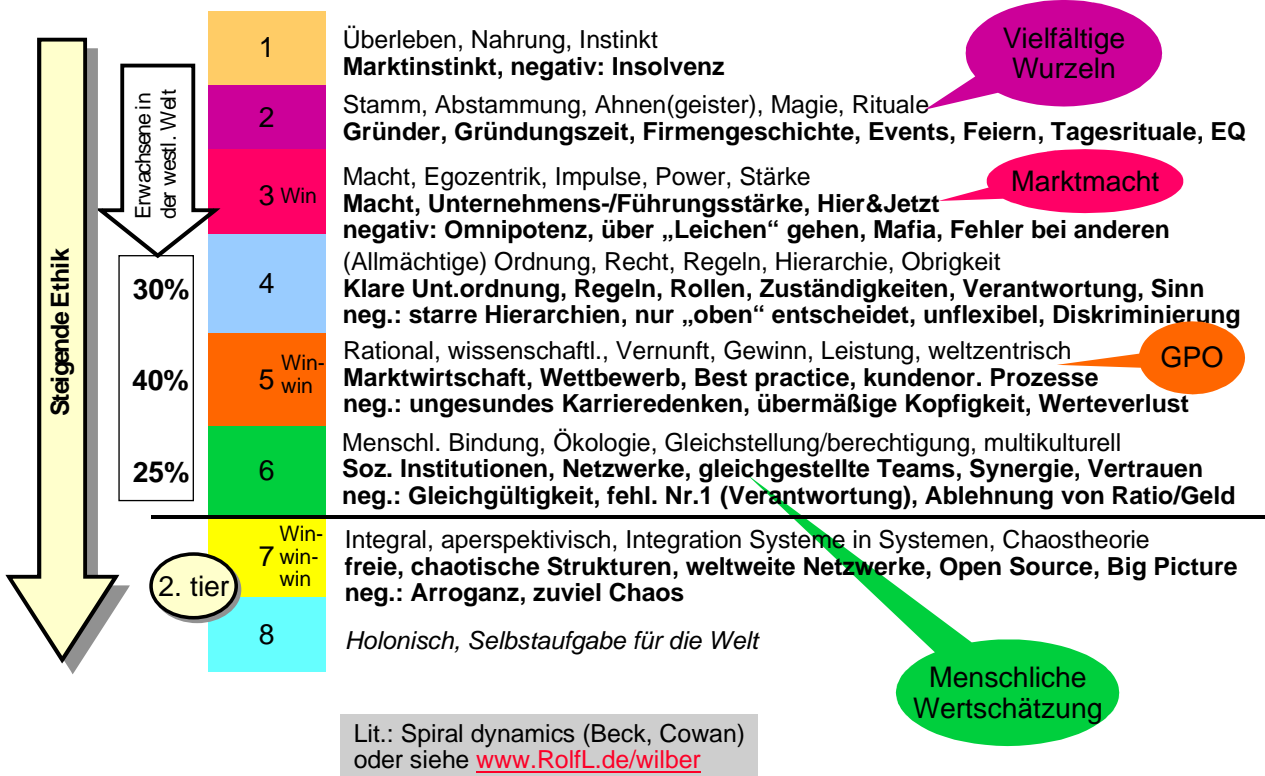
**8. Türkis: Holonisch** - Globale Zusammenhänge werden wahrgenommen und alles danach ausgerichtet. Vereinigung von Fühlen und Wissen; multiple Ebenen, verwoben in ein bewusstes System. Eine universelle Ordnung, in einer lebendigen, bewussten Weise, die nicht auf äußeren Regeln (blau) oder Gruppenbindungen (grün), beruht. Hier befinden sich maximal 0,1% der westlichen Bevölkerung.

Die erste Grafik zeigt die acht verschiedenen Wertehierarchien (Weltbilder) und ihre „Farben“. In der zweiten Grafik sind in Fettdruck Businessaspekte als beispielhaft den Ebenen zugeordnet.

Ein integrales Unternehmen (Ebene 7, gelb) hat alle Ebenen 1-7 in „gesunder Form“ integriert. In aller Kürze: Das Überleben ist gesichert (beige), die Gründer werden z.B. durch Portrait/Firmenbroschüre gewürdigt (purpur), das Unternehmen hat Power (rot), gute Strukturen und Regeln (blau), vernünftige, zeitgemäße Abläufe (orange), einen wertschätzenden Umgang mit Menschen und Minoritäten (grün), und eine wahrhaft authentische Führung (gelb).

Gelb ist somit die erste Stufe, die alle anderen „Welten“ erkennen kann (2.tier-Bewusstsein). Die Weltansichten 1-6 halten alle ihr Weltbild für das einzig richtige und lehnen die anderen ab. Personen mit hoher Verantwortung (Politiker, Vorstände) sollten idealerweise aus gelbem Bewusstsein heraus denken und handeln.

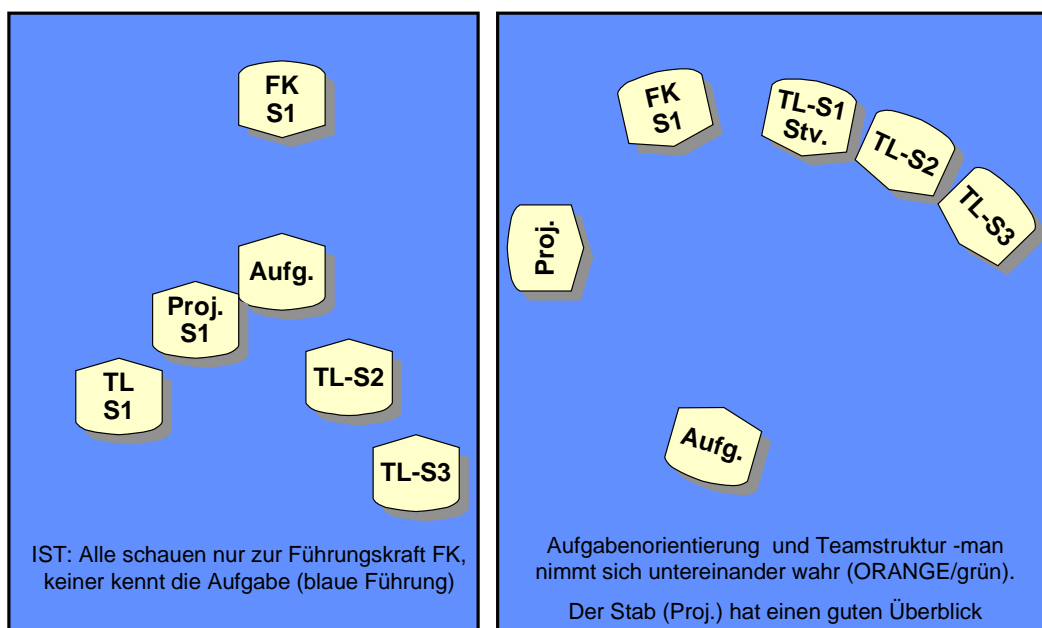




Für eine Entwicklung von einer Stufe zur nächsten brauchen einzelne Menschen nach entsprechenden Untersuchungen mindestens 3-5 Jahre (wenn sie sich verändern wollen!). Eine Veränderung einer Unternehmenskultur von blau nach orange, wie es viele Großunternehmen in Deutschland gerade durchlaufen, benötigt eher Jahrzehnte!

### Beispiel einer Unternehmensanalyse

Zum Abschluss soll an einem kleinen Beispiel einer Analyse durch Strukturaufstellungen (d.h. Blick auf die beiden unteren systemischen Quadranten) der mögliche Beginn einer integralen Beratung gezeigt werden.



Der Beratungswunsch einer Führungskraft (FK) mit drei Teams an drei Standorten (S1-3) und insgesamt ca. 30 Mitarbeitern war eine bessere Zusammenarbeit im Team. Seit einigen Wochen gibt es einen neuen Mitarbeiter, der Projektmanagement in der Abteilung einführen soll.

Das linke IST-Bild (von FK aufgestellt) zeigt eine eher blaue Struktur: nur FK sieht die Abteilungs-Aufgabe (=Wissensmonopol/Macht, zuwenig Delegation), alle Teamleiter und der neue Projekt-Beauftragte schauen zum „Chef“, der die Aufgabenverteilung steuert. Der erste Teamleiter (TL S1) ist sehr weit von FK entfernt und wird außerdem durch den „Neuen“ vom Chef abgeschnitten (das könnte zur „inneren“ oder auch richtigen Kündigung führen). Die beiden anderen Teamleiter haben auch wenig Zugang/Nähe zum Vorgesetzten. Nur der neue Projekt-Beauftragte wird neben der Aufgabe von FK gesehen (und bekommt als Einziger regelmäßig Gesprächszeiten im Büro des Chefs).

Das Bild zeigt sehr deutlich, dass die Zusammenarbeit äußerst mangelhaft ist (die Nachfrage ergab, dass sich die drei Teams noch nie gesehen haben). Weitere wichtige „Themen“: patriarchalischer Führungsstil, mangelnde Delegation, fehlende Information über das Abteilungsziel.

Das rechte Bild zeigt das mögliche Idealbild, dass im Aufstellungsprozess herausgefunden wurde. Alle können sich jetzt untereinander (aus den Augenwinkeln) sehen und sind gemeinsam auf eine Aufgabe ausgerichtet. Der Projekt-Beauftragte steht in einer Überblicks-Position und kann so seine „Stabsaufgabe“ optimal erfüllen.

Das größte Problem bei der Umsetzung vom IST zum Idealbild ist aber, dass die Führungskraft dazu ihren Führungsstil ändern müsste (von „blau“ nach „orange/grün“).

## Ausblick

Weitere Informationen und Literaturhinweise finden Sie auf meiner Homepage unter [www.RolfL.de/wilber](http://www.RolfL.de/wilber).



**Rolf Lutterbeck** ([www.RolfL.de](http://www.RolfL.de)) - Integraler Unternehmenscoach, DVNLP-Lehrtrainer, Org.- & Strukturaufsteller.

Seit Anfang 1996 ist er selbständiger Managementberater, Coach und Trainer für Unternehmer, Geschäftsführer, Führungskräfte und selbständige Dienstleister. Seine ganzheitliche Vorgehensweise orientiert sich insbesondere an dem integralen Ansatz von Ken Wilber und den Systemischen Prinzipien nach Prof. Varga von Kibéd. Er bietet kompakte Ausbildungen zum Integralen Coach und Strukturaufsteller an.

Er ist Mitglied im Integralen Forum und Mitbegründer der Integralen Initiative Frankfurt ([www.ii-frankfurt.de](http://www.ii-frankfurt.de)). Ziel beider Organisationen ist die Förderung von integralem Bewusstsein.