

Heike Kuhlmann
Sandra Horn

Integrale Führung

Wie Sie mit neuen Ansätzen sich selbst,
Teams und Unternehmen entwickeln

2. Auflage



Springer Gabler

Integrale Führung

Heike Kuhlmann · Sandra Horn

Integrale Führung

Wie Sie mit neuen Ansätzen sich selbst,
Teams und Unternehmen entwickeln

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

 Springer Gabler

Heike Kuhlmann
Düren, Deutschland

Sandra Horn
Köln, Deutschland

ISBN 978-3-658-26924-1 ISBN 978-3-658-26925-8 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-26925-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2016, 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Illustrations by Clara Scharping, www.scharpinc.com

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Geleitwort

Heike Kuhlmann und Sandra Horn baten mich ein Geleitwort für die 2. Auflage dieses Buches zu verfassen, was mich gleichermaßen freut und ehrt. Ich habe mich entschieden, das Ganze aus einer persönlichen biografischen Perspektive aufzurollen, um zu verdeutlichen, warum ich denke, dass Sie mit diesem Buch einen wahren Türöffner und ein echtes Geschenk in Ihren Händen halten.

Ich war 22 als ich im Jahr 2000 zum ersten Mal ein Buch von Ken Wilber in die Hand bekam. Ich war bis dato bereits ein wissbegieriger und philosophisch interessierter Mensch, hatte dies und das gelesen, aber war insgesamt noch recht desorientiert. Ich hatte viele Bruchstücke und Wissensbausteine aufgesogen, die alle irgendwie sinnvoll und in sich schlüssig erschienen, doch ich wusste nicht so recht, wie alles zusammenpasste und vor allem, was ich mit meinem Leben anfangen sollte. Ich driftete haltlos umher in meiner „aperspektivischen Verwirrtheit“, von der ich später lernen sollte, dass sie nicht untypisch für eine gewisse Ebene der Entwicklung ist.

Ken Wilber, ein zeitgenössischer amerikanischer Philosoph, ist der Schöpfer des integralen Ansatzes – einer (r)evolutionären Synthese des Wissens aus allen möglichen Disziplinen in Form einer essenziellen Landkarte, die er oftmals mit dem Akronym A.Q.A.L. abkürzt (dazu später mehr im Buch). Er folgte dabei der Devise, „Niemand ist schlau genug, um sich *ständig* zu irren“. Folglich musste jeder immer auch ein Teil einer größeren Wahrheit in Händen halten. Er „wahrte“ diese Einsichten und reihte die gesammelten Perlen des Wissens aus einer Vielzahl von Disziplinen auf eine Perlenkette auf. Vereinfacht gesagt ist sein Integraler Ansatz die Sicht aus 10 km Höhe: Man erkennt die einzelnen Bäume nicht mehr, aber man sieht, wo die wichtigsten Wälder stehen. Wer jemals Google Maps benutzt hat, weiß, dass eine gute Landkarte entscheidend ist, wenn man sich orientieren möchte. Eine gute Landkarte zeigt nicht zu viel und nicht zu wenig Information – sie beschränkt sich auf das Essenzielle.

Die Wirkung meiner ersten Begegnung mit der Integralen Theorie kann ich im Rückblick nicht anders beschreiben als eine Art ‚kognitiven Orgasmus‘ – alles Wissen, was ich angehäuft hatte, kristallisierte sich in meinem Kopf schlagartig in Form einer zusammenhängenden Gestalt. Mir gingen tausend Lichter gleichzeitig auf, es war eine hochgradig ekstatische Erfahrung, die mich nicht nur mental, sondern auch körperlich

und seelisch tiefgreifend umkrepelte. Ich hatte endlich meine Bestimmung gefunden, bzw. sie hatte mich gefunden: *Räume schaffen für die Entstehung des Integralen Bewusstseins*.

Und das habe ich seitdem getan. Als erstes gründete ich einen integralen Studienkreis an der Universität zwecks Austausch mit Interessierten und parallel dazu eine experimentelle integrale Jugendgruppe, „iMove“ (sie existiert zu meiner Freude noch heute). Ich schloss mich dem überregionalen Netzwerk „Arbeitskreis Ken Wilber“ an, für welches ich nach der Umbenennung in „Integrales Forum e. V.“ fünf Jahre als Geschäftsführer tätig sein durfte. Im Anschluss rief ich 2014 mit einem ungarischen Kollegen die *Integral European Conference* ins Leben, die seitdem alle zwei Jahre hunderte Menschen aus aller Welt anzieht (rund 600 aus über 35 Ländern in 2018).

Während dieser ganzen Zeit habe ich bewusst einen großen Bogen um die klassische Unternehmenswelt gemacht. Der Eindruck, den ich hatte, war, dass es dort nur um Oberflächlichkeiten, Status, Macht, Gier und vor allem Profit ging. Ich wollte nicht als sinnentleerte Hülle enden, die roboterhaft Anweisungen befolgt. Ich wollte stattdessen selbstbestimmt und sinnerfüllt leben. Das schien mir in der Wirtschaftswelt jedoch in dieser Form nicht möglich zu sein.

2006 absolvierte ich ein dreimonatiges Volontariat am *Integral-Institute* von Ken Wilber in Boulder, Colorado. Mein Traum, Ken mal persönlich zu begegnen und ihm für seine Arbeit zu danken, ging in Erfüllung (das ist ungefähr so, als wenn man Hegel oder Albert Einstein die Hand schütteln darf – nur cooler). Während dieser Zeit nahm ich auch an einem Meeting am *Integral-Institute* teil, zu welchem externe Referenten eingeladen waren. Brian Robertson und sein Kollege Tom Thomison stellten ihre neuartige Art der integralen Unternehmensführung vor: *Holacracy* – selbstorganisierte Arbeit innerhalb von Rollen im Dienste eines übergreifenden Daseinszwecks der Organisation (neudeutsch: „Purpose“), unterstützt durch ausgefeilte Meeting- und Entscheidungsfindungsprozesse. Das erschien mir überaus vielversprechend. War selbstbestimmtes und sinnerfülltes Arbeiten innerhalb von Unternehmen vielleicht *doch* möglich – unter integralen Vorzeichen?

Spätestens 2016, mit der Veröffentlichung von Frederic Laloux einflussreichem Buch „*Reinventing Organizations*“, wurde deutlich, dass die Voraussagen der integralen Theorie in Bezug auf die allgemeine Entwicklung des kollektiven Bewusstseins in Richtung größerer Komplexität zutreffend sind. Eine große Welle der Euphorie und eine virale Verbreitung des Buches waren der Startpunkt für eine Idee, deren Zeit scheinbar nun gekommen ist. Begriffe wie „Teal Organizations“ und „New Work“ sind plötzlich salonfähig und dokumentieren einen tiefgreifenden Wandel der Arbeitswelt. Um nur ein Beispiel zu nennen: 10 Jahre nach meiner Begegnung mit *Holacracy* im *Integral Institute* machte der Online-Versand „Zappos“ international Schlagzeilen, weil Gründer Tony Hsieh selbige Methode in seiner Firma mit 1500 Mitarbeitern eingeführt und dadurch de facto alle Managerpositionen abgeschafft hat. Wer heute die entscheidenden Innovationen im Business nicht verschlafen will, kommt offenbar nicht mehr darum herum, sich mit integralen Konzepten auseinander zu setzen.

Hierfür ist die mittlerweile zweite Auflage dieses Buches ein wunderbarer Einstieg und Leitfaden. Integral ist ein anderes Wort für „ganzheitlich“, „umfassend“ und „essenziell“. Es bedeutet, dass die Dimensionen Denken, Fühlen und Handeln, bzw. Kopf, Herz und Hand gleichermaßen angesprochen und aktiviert werden und dass kurzfristige Hau-rucklösungen zugunsten einer langfristigen und ausgewogenen Herangehensweise ersetzt werden. Genau das leisten die beiden Autorinnen, denen man auf jeder Seite des Buches anmerkt, dass ihre Empfehlungen durch ihre eigene tiefe Praxis informiert und inspiriert sind. Der Integrale Ansatz ist vielschichtig und differenziert, was für Einsteiger überfordernd sein kann. Heike Kuhlmann und Sandra Horn gelingt es jedoch, die wesentlichen Komponenten von AQAL in Bezug auf das Thema integrale Führung anhand von Beispielen und Übungen (von denen das Buch voll ist) zu konkretisieren und dem Leser dadurch die Transferleistung ins eigene Leben zu erleichtern – eine Menge Tools für Ihren Werkzeugkasten.

Doch richtig verstanden wirkt der Integrale Ansatz „psychoaktiv“, wie Ken Wilber sagt. Es ist mehr als ein praktischer Werkzeugkasten, oder eine bloße Theorie für die Dinge da draußen. Stattdessen aktiviert AQAL bei richtigem Verständnis ausgeklammerte Bereiche in Ihrem eigenen Gewahrsein und stößt eine Selbstkorrektur an: Sie werden sich plötzlich der Aspekte der Realität bewusst, die Sie und andere Menschen gewohnheitsmäßig außen vor lassen, denn sie sind repräsentiert auf der Landkarte. *You cannot unsee this.*

Insofern ist dieses Buch eine Art trojanisches Pferd, eine ‚rote Pille‘. Sie haben es vielleicht gekauft, weil Sie Ideen suchen, um Ihr Unternehmen effektiver und effizienter zu machen. Und die bekommen Sie auch – zuhauf. Doch Sie bekommen darüber hinaus so viel mehr. Ihnen wird die Tür eröffnet zu einem neuen Terrain der Wirklichkeit in Ihnen selbst, zu einem neuen evolutionären Potenzial, das in Ihnen schlummert und nur darauf wartete aktiviert zu werden. Das Beste daran ist: Sie sind eingeladen, dieses neue Terrain der Wirklichkeit mit zu co-kreieren – in Ihrem eigenen Leben, in Ihrem Unternehmen und in der Gesellschaft als Ganzes. Sie sind dazu eingeladen den weiteren Verlauf der Evolution *bewusst* mit zu gestalten.

Das ist doch ein ziemlich guter Deal für ein Buch über Führung, oder?

Weyhe
April 2019

Dennis Wittrock M.A.

Vorwort

Als wir den integralen Ansatz 2008 kennenlernten, waren wir unabhängig voneinander sehr angetan. Er lieferte uns sofort einige Antworten zu komplexen Themen, die uns gerade beschäftigten und eröffnete uns durch seine Meta-Perspektive ein größeres Blickfeld und damit eine neue Perspektive. Sofort begannen wir beide, jedoch jeder für sich, einige Modelle in unsere Arbeit zu integrieren und Erfahrungen zu sammeln, ganz nach dem Motto Ken Wilbers „Ein wenig Ganzheit ist besser als keine.“

Als wir uns 2010 kennenlernten, war uns schnell klar, dass wir gemeinsam aus dieser neuen Haltung heraus und vor unserem Erfahrungshintergrund in der freien Wirtschaft, den Ansatz in den Businessbereich transferieren möchten. Das vorliegende Buch stellt Ihnen alle Aspekte des Ansatzes (genannt AQAL) anhand anschaulicher Beispiele vor. Mit AQAL haben Sie alles im Blick. Es ist eine metasystemische Landkarte, mit der Sie schnell alle Stärken und Entwicklungspotenziale erkennen können: bei jedem einzelnen Mitarbeiter, im Team, in der Organisation und auch bei sich selbst. Um all die Potenziale zu realisieren, haben wir vielfältige systemische Tools aus unserer langjährigen Praxis als Coach, Trainer und Berater integriert und zahlreiche Übungen entwickelt, damit Sie die Anwendung direkt „trainieren“ können.

Darüber hinaus erhalten Sie einen Einblick in die neuesten Entwicklungen rund um das Thema Agilität, Selbstführung und Netzwerkorganisationen wie Holacracy. Dabei zeigen wir auf, welche Rahmenbedingungen benötigt werden und welche Stufenkonzepte möglich sind.

Alles in allem möchten wir Sie einladen, Ihr Denken, Ihr Bewusstsein zu erweitern für ein umfassendes integrales Führungsverständnis, um alle Entwicklungspotenziale auszuschöpfen und die Zukunft neu zu gestalten für ein sinnerfülltes, inspirierendes Miteinander.

Am Ende des Buches blicken wir gemeinsam mit Ihnen „über den Tellerrand“, um Sie für die unbegrenzte Anwendbarkeit zu inspirieren und dazu einzuladen, dieses bereichernde neue Mindset in Ihre Arbeit einfließen zu lassen.

Wir wünschen Ihnen spannende Erfahrungen!

Köln
im Mai 2019

Heike Kuhlmann
Sandra Horn

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Herausforderungen unserer Zeit	1
1.2	Herausforderungen für Unternehmen und Führungskräfte	4
1.3	Der integrale Ansatz generell	5
1.4	Der integrale Ansatz im Businessbereich	7
2	Quadranten – Alles im Blick, wesentliche Handlungsfelder bestimmen	9
2.1	Definition und Nutzen des Quadrantenmodells	9
2.2	Blinde Flecken in der Mitarbeiter- und Unternehmensentwicklung – Fallbeispiele	12
2.2.1	Im Verkauf	12
2.2.2	Unternehmerische Herausforderung	12
2.2.3	Die Werbeagentur	14
2.2.4	Die kranke Mitarbeiterin	15
2.2.5	Überprüfung von Produktpositionierungen und Absatzquellen im Markt	18
2.3	Praxisteil: Quadrantenperspektiven selbst anwenden	18
2.3.1	Autokauf	19
2.3.2	Auswahl eines Mittelfeldspielers	19
2.4	Alles im Blick – ein Beispiel aus dem Sportbereich	21
3	Linien – Entwicklungspotenziale spezifizieren	25
3.1	Quadranten und Linien in Kombination – Definition und Nutzen	25
3.2	Linien von Individuen – Linien je Quadrant	26
3.2.1	Der hochbegabte Student – Linien OL	28
3.2.2	Die Umweltbeauftragte – Linien OL	29
3.2.3	Der Heiratsschwindler – Linien OL	29
3.2.4	Der IT-Spezialist – Linien OR	30
3.2.5	Der leitende Angestellte – Linien UL und UR	31
3.2.6	Die ayurvedische Ärztin – Linien in allen Quadranten	32

3.3	Linien im Führungskontext – die Quadranten-Linien-Diagnose	35
3.3.1	Definition Führungsverantwortung	35
3.3.2	Quadranten-Linien-Diagnose: Unternehmen/Team	38
3.3.3	Quadranten-Linien-Diagnose: Führungskraft	41
3.4	Praxisteil: Liniendiagnose selbst anwenden	44
	Literatur.	47
4	Ebenen – Entwicklungsstufen des Bewusstseins	49
4.1	Definition des Ebenenmodells	49
4.2	Der individuelle Ebenen-Test.	51
4.3	Die individuelle Bewusstseinsentwicklung	57
4.4	Die historisch-gesellschaftliche Bewusstseinsentwicklung	61
4.5	Überblick aller Ebenen und Prinzipien der Entwicklung	66
4.6	Bewusstseins Ebenen in Organisationen	70
4.6.1	Beschreibung der roten Organisation.	70
4.6.2	Beschreibung der blauen Organisation	73
4.6.3	Beschreibung der orangen Organisation	76
4.6.4	Beschreibung der grünen Organisation	80
4.6.5	Beschreibung der gelben Organisation	84
4.7	Vorstellung einer gelben Organisation – Kliniken Heiligenfeld	86
4.8	Praxisteil: Entwicklungsebenen selbst feststellen	94
4.8.1	Der Organisationscheck.	94
4.8.2	Der Selbstcheck	95
	Literatur.	97
5	Typologien – Denk- und Handlungsmuster erkennen und ausweiten	99
5.1	Typologien und Metaprogramme – Definition und Nutzen	99
5.2	Metaprogramme und ihre Stärken	100
5.3	Einsatz der Metaprogramme (Fallbeispiele)	103
5.3.1	Selbstmanagement	103
5.3.2	Optimierung der Zusammenarbeit mit dem Kollegen	104
5.3.3	Analyse einer kritischen Situation sowie eine mögliche Konfliktlösung	105
5.3.4	Change Management	106
5.3.5	Effektive Zusammenstellung eines Teams	107
5.3.6	Optimierung der Kundenansprache	108
5.3.7	Interessenbalance	109
5.4	Praxisteil: Metaprogramme analysieren und nutzen	110
5.4.1	Metaprogramme bei sich selbst analysieren	110
5.4.2	Metaprogramme in Konfliktsituationen nutzen	112
5.5	Metaprogramme mit ihren möglichen Schwächen und nachteiligen Folgen	113
	Weiterführende Literatur.	116

6	Zustände – die Tagesform steuern	117
6.1	Zustände – Definition und Nutzen	117
6.1.1	Individuelle Zustände	117
6.1.2	Zustände in Systemen	119
6.2	Zustände – Selbstregulationskräfte aktivieren, Flow-Zustände im Team initiieren	120
6.2.1	Emotional negative Zustände entmachten	120
6.2.2	Einen ressourcenvollen Zustand aktivieren	123
6.2.3	Bewusster Umgang mit Stress-Zuständen	124
6.2.4	Auswirkungen von Stress-Zuständen	125
6.2.5	Blockaden im Team auflösen, effektive Kommunikationszustände initiieren	126
6.3	Praxisteil: Tagesform aktiv beeinflussen	127
6.3.1	Zustandsmanagement bei Beziehungsstörungen und Konflikten	127
6.3.2	Mit Metaphernarbeit zum Wunderteam	130
6.3.3	Fokussierung des Lösungserlebens – mit der Wunderfrage	132
	Weiterführende Literatur	133
7	Integral führen und Unternehmen ganzheitlich entwickeln	135
7.1	Bekannte Führungs- und Managementtheorien aus integraler Sicht	135
7.1.1	Führungsstile nach Kurt Lewin	136
7.1.2	Situative Führung nach Paul Hersey und Ken Blanchard	138
7.1.3	Transformationale Führung von B. Bass und B. Avolio	140
7.1.4	Systemische Ansätze für die Führung	142
7.2	Was bedeutet integral führen mit AQAL?	147
7.3	Praxisteil: Ein Leitfaden für die integrale Führungspraxis	150
7.3.1	Das Unternehmen bzw. Team führen	150
7.3.2	Mitarbeiter führen	151
7.3.3	Sich selbst führen	157
7.4	Integrale Führung – Zwei Entwicklungswege	160
7.4.1	Gesunde Führung durch horizontale Entwicklung	160
7.4.2	Evolutionäre Führung durch vertikale Entwicklung	161
	Literatur	162
8	Resilienz	163
8.1	Was ist Resilienz?	163
8.2	Zeichen unserer Zeit	163
8.3	Folgerungen für Unternehmen	166
8.4	Individuelle Resilienz	167
8.4.1	Historie und Forschungsergebnisse	167

8.4.2	Resilienzfaktoren entwickeln	171
8.4.3	Resilienz integral betrachtet	176
8.5	Was hat Resilienz mit Gesundheitsmanagement zu tun?	177
8.6	Praxisteil: Resilienz entwickeln	180
8.6.1	Individuelle Resilienz – mit der Rollenklärung beginnen	180
8.6.2	Ganzheitliches Gesundheitsmanagement – mögliche Inhalte bestimmen	183
	Literatur	185
9	Integrale Persönlichkeitsentwicklung	187
9.1	Was ist integrale Persönlichkeitsentwicklung	187
9.2	Dimension Körper	188
9.2.1	Schlaf	190
9.3	Dimension Verstand	191
9.4	Dimension GEIST	191
9.4.1	Spiritualität im Verlauf der Bewusstseinssebenen	192
9.4.2	Zustände und Ebenen in Bezug auf Spiritualität	193
9.4.3	Meditation und Achtsamkeit	195
	9.4.3.1 Meditation	195
	9.4.3.2 Achtsamkeit	196
9.5	Dimension Schatten	197
9.5.1	Definition und Fallbeispiel	197
9.5.2	Schatten können viele Erscheinungsformen haben	199
	9.5.2.1 Schattenarbeit – ein begleitender Prozess	201
9.5.3	Praxisteil: Schattenarbeit	201
	Literatur	202
10	Integrale evolutionäre Impulse für die Team- und Unternehmensentwicklung	203
10.1	Was bedeutet integrale evolutionäre Entwicklung?	203
10.2	Drei Prinzipien für eine evolutionäre Entwicklung in Richtung gelb	204
	10.2.1 Formen der Selbstführung	204
	10.2.2 Suche nach Ganzheit	205
	10.2.3 Suche nach evolutionärem Sinn	206
10.3	Was ist bei einer Transformation zu beachten?	207
	10.3.1 Zu beachten bei Transformation einer herkömmlichen in eine evolutionäre integrale Organisation	207
	10.3.2 Zu beachten, wenn Sie kein Geschäftsführer sind	208
10.4	Impulse für die Umsetzung	210
	10.4.1 Agil – eine Lösung für alles?	210
	10.4.2 Selbstführung entwickeln – Agiles Projektmanagement	211
	10.4.3 Selbstführung entwickeln – Holacracy	215

10.4.4	Suche nach Ganzheit – NLP und systemische Strukturaufstellungen.....	219
10.4.5	Suche nach dem evolutionärem Sinn – Theorie U.....	221
	Literatur.....	226
11	Blick über den Tellerrand	229
11.1	Integral beraten, coachen und trainieren	229
11.2	Ein integraler Blick auf Familie und Kindererziehung	232
11.3	Einige geopolitische Beispiele für die unterschiedlichen Meme.....	236
11.4	Jede Reise beginnt mit einem ersten Schritt	241
11.5	Praxisteil: Themen integral durchdenken.....	241
11.6	Auf den Wellen surfen – ein Wort zum Schluss.....	242
	Literatur.....	243
	Über die Autoren.....	245
	Danksagung	249

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1	Quadrantenmodell: Die vier Perspektiven nach Ken Wilber	10
Abb. 2.2	Quadrantenmodell: Aspekte der Quadranten nach Ken Wilber	10
Abb. 2.3	Die vier Quadranten eines Individuums und die vier Quadrivia eines Themas	11
Abb. 2.4	Quadrantenmodell: Entwicklungsfelder.	13
Abb. 2.5	Quadrantenperspektiven der Werbeagentur	15
Abb. 2.6	Quadrantenperspektiven der kranken Mitarbeiterin.	16
Abb. 2.7	Quadrantenperspektiven für Produktpositionierungen.	18
Abb. 2.8	Quadrantenmodell (Leerformular)	19
Abb. 2.9	Quadrantenmodell für den Autokauf	20
Abb. 2.10	Quadrantenmodell für die Auswahl eines Mittelfeldspielers	20
Abb. 3.1	Handlungsfelder der Mitarbeiter- und Unternehmensführung.	26
Abb. 3.2	Entwicklungslinien und ihre Ausprägung	27
Abb. 3.3	Liniendiagnose: der hochbegabte Student	28
Abb. 3.4	Liniendiagnose: die Umweltbeauftragte.	29
Abb. 3.5	Liniendiagnose: der Heiratsschwindler	30
Abb. 3.6	Liniendiagnose: der IT-Spezialist.	31
Abb. 3.7	Liniendiagnose: der leitende Angestellte	32
Abb. 3.8	Quadranten-Linien-Diagnose: die ayurvedische Ärztin.	33
Abb. 3.9	Führungsverantwortung der Führungskraft	37
Abb. 3.10	Quadranten-Linien-Diagnose: Organisation.	39
Abb. 3.11	Quadranten-Linien-Diagnose: Abfrage im Team	40
Abb. 3.12	Quadranten-Linien-Diagnose: Sich selbst führen	43
Abb. 3.13	Quadranten-Linien-Diagnose (Leerformular)	45
Abb. 3.14	Quadranten-Linien-Diagnose: die patente Oma.	46
Abb. 4.1	Entwicklungsebenen nach Beck und Cowan	50
Abb. 4.2	Entwicklungsebenen – Existenz nebeneinander.	69
Abb. 4.3	Entwicklungsebenen – Wellenbewegung	69

Abb. 4.4	Beispiel einer roten Organisationsstruktur	72
Abb. 4.5	Beispiel einer blauen Organisationsstruktur	75
Abb. 4.6	Beispiel einer orangen Organisationsstruktur	79
Abb. 4.7	Beispiel einer grünen Organisationsstruktur	82
Abb. 4.8	Integramm Organisation (Leerformular)	95
Abb. 4.9	Selbsteinschätzung mit dem Integramm	96
Abb. 6.1	Zustände aus Quadrantenperspektive	120
Abb. 6.2	Wechselwirkungen von Zuständen aus Quadrantenperspektive	121
Abb. 6.3	Stressreaktionskurve	126
Abb. 7.1	Managementtheorien aus Quadrantensicht	136
Abb. 7.2	Fokus der Führungsstile nach Kurt Lewin aus der Quadrantenperspektive	137
Abb. 7.3	Fokus der Situativen Führung aus der Quadrantenperspektive	140
Abb. 7.4	Fokus der transformationalen Führung aus der Quadrantenperspektive	141
Abb. 7.5	Fokus systemische und integrale Führungsansätze aus der Quadrantenperspektive	145
Abb. 7.6	Motivation aus der Quadrantenperspektive	152
Abb. 7.7	Motivation blauer Mitarbeiter	153
Abb. 7.8	Motivation oranger Mitarbeiter	153
Abb. 7.9	Motivation grüner Mitarbeiter	154
Abb. 7.10	Motivation blauer Mitarbeiter: Auflösung	154
Abb. 7.11	Motivation oranger Mitarbeiter: Auflösung	155
Abb. 7.12	Motivation grüner Mitarbeiter: Auflösung	155
Abb. 8.1	Stress – Zeichen unserer Zeit	165
Abb. 8.2	Resiliente Unternehmen	167
Abb. 8.3	Individuelle Resilienz	170
Abb. 8.4	Das Phasenmodell der Veränderung	172
Abb. 8.5	Future-Excellence-Gesundheitsmanagement-Circle	180
Abb. 8.6	Fallbeispiel aus Kapitel: Rollen der kranken Mitarbeiterin	182
Abb. 8.7	Leerformular für Frage a	183
Abb. 8.8	Auflösung des Fallbeispiels Gesundheitsmanagement – Frage a	184
Abb. 8.9	Auflösung des Fallbeispiels Gesundheitsmanagement – Frage b	185
Abb. 9.1	Kernmodule der individuellen Entwicklung nach Ken Wilber	187
Abb. 9.2	Wilber-Combs-Raster	194
Abb. 9.3	Mach-es-allen-recht-Antreiber aus Quadrantenperspektive	199
Abb. 10.1	Quadrantenmodell: Grün-gelber Geschäftsführer einer Organisation	209
Abb. 10.2	Quadrantenmodell: Grün-gelbe Führungskraft eines Bereichs	209
Abb. 10.3	Stellschrauben im Projektmanagement: klassisch vs. agil	212
Abb. 10.4	Theorie U: Prozess nach Otto Scharmer	224

1.1 Herausforderungen unserer Zeit

Wenn wir unsere Welt heute im Vergleich zur Mitte des 20. Jahrhunderts betrachten, hat sich sehr viel im Leben der Menschen verändert. Wir möchten mit einem kurzen Vergleich dieser unterschiedlichen Welten beginnen, mit Ihnen gemeinsam aus einer Metaperspektive auf Entwicklungen in der Gesellschaft, in der Wirtschaft und im privaten Lebensumfeld schauen. Warum? Langfristvergleiche zeigen am besten auf, auf welche positiven Entwicklungen und Errungenschaften wir stolz zurückblicken können, aber auch, welche Entwicklungen mehr und mehr Unzufriedenheit hervorrufen, wo sich Defizite zeigen und was dies für Unternehmen bedeutet. Nehmen wir als Beispiel die westliche Welt.

Mitte des 20. Jahrhunderts

Damals wurden die Menschen in einer bestimmten Region geboren, wuchsen dort auf, wählten einen Beruf, den sie ein Leben lang ausübten, gründeten eine Familie, blieben meistens dem Partner und der Heimatregion verbunden.

Informationsquellen waren das Radio und die Tageszeitung, erst in den 1960er-Jahren kam das Fernsehen hinzu. Auch das Telefon war nur in wenigen Haushalten zu finden. Man ging höchstens ein- bis zweimal in der Woche aus, um sich mit Freunden zu treffen und Dinge persönlich zu besprechen. Kommunikation und Diskussion fanden im engsten Familien- und Freundeskreis statt. Auslandsreisen waren eher selten, daher der Kontakt auf den eigenen Kulturkreis beschränkt. Auch die vielen Fremd- oder Gastarbeiter blieben unter sich.

Es wurde noch viel körperlich und hart gearbeitet, sechs Tage die Woche, denn die Technologisierung war noch nicht so weit fortgeschritten. Die Unternehmen waren meist in Familienbesitz und der Chef bestimmte als Patriarch über das Wohl seiner Mitarbeiter.

Die Abläufe, Prozesse und Strukturen in den Unternehmen waren über lange Zeit unverändert, es wurden Produkte überwiegend für den heimischen Markt hergestellt. Die Mitarbeiter fühlten sich häufig dem Unternehmen ein Leben lang verbunden – wie einer Familie.

Auch gesellschaftliche Veränderungen vollzogen sich nur langsam. Nach den Wirren des Krieges waren Stabilität und Ordnung für die Menschen das Wichtigste – ein friedvolles geregeltes Leben. Und nach den Entbehrungen des Krieges wollten sie, dass es ihnen und besonders ihren Kindern wirtschaftlich besser geht. Das Wirtschaftswunder begann, der Aufbruch in eine bessere Welt.

Heute – ein gutes halbes Jahrhundert später

Wirtschaftlich gesehen geht es uns heute in der westlichen Welt so gut wie keiner Generation zuvor. Seither haben sich viele wirtschaftliche „Wunder“ vollzogen, viele Veränderungen haben Einzug gehalten in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik, aber auch in unserem kleinen System Familie. Insbesondere bahnbrechende wissenschaftliche Erkenntnisse und eine explosionsartige Entwicklung verschiedenster Technologien haben uns eine längere Lebenszeit und den meisten ein komfortables Leben ermöglicht.

Kinder werden in eine multikulturelle Gesellschaft hineingeboren, lernen früh andere Länder und Kulturen kennen durch Auslandsreisen, Schüleraustausche und Auslandsstipendien. Ein Großteil erwirbt eine höhere Schulbildung als früher und strebt Bürojobs oder akademische Berufe an. Wir haben immer mehr Kopfarbeiter.

Viele Menschen wechseln mehrmals im Leben das Unternehmen oder sogar den Beruf. Sie nehmen einen Ortswechsel in Kauf, werden zu Pendlern oder gehen ins Ausland und nehmen dabei auch Trennungen vom Partner oder der Familie auf sich. Sie sind flexibel, häufig sehr erfolgreich, verdienen viel Geld, legen viel Wert auf ihren persönlichen Freiraum. Single-Dasein oder Lebensabschnittspartnerschaften nehmen deutlich zu. Man könnte auch sagen: Viele sind mit ihrer Karriere verheiratet. Familien werden häufig erst spät gegründet, Ehen werden viel öfter als früher geschieden. Alleinstehende mit Kindern oder Patchwork-Familien sind neue Familienkonstellationen.

Die Informationsquellen sind mit dem Internet rasant angestiegen. Jeder hat Zugang zu einem breiten Wissen und kann sich weltweit informieren. Die Vernetzung über *communities* ermöglicht einen Austausch mit Gleichgesinnten. Durch Smartphones ist man jederzeit „on“ und erreichbar. Die Kommunikation findet immer mehr online statt. Persönliche Kontakte gehen zunehmend verloren, wir kommunizieren von Maschine zu Maschine, und Quantität steht vor Qualität.

Firmen produzieren überwiegend weltweit, haben Tochtergesellschaften in anderen Ländern und müssen sich nicht nur strategisch immer wieder neu aufstellen und global auf Veränderungen der Märkte reagieren, sondern auch interkulturelle Kompetenzen erwirken, um effektive Zusammenarbeit mit den anderen Ländergesellschaften sicherzustellen. Aber auch permanente Struktur- und Prozessoptimierungen prägen den Businessalltag genauso wie der Wechsel in den Führungsetagen. Change – Change – Change: Nichts ist so beständig wie der Wandel. Die Unzufriedenheit in Unternehmen

nimmt zu, Mitarbeiter sind demotiviert oder werden sogar krank. Führungskräfte fühlen sich getaktet, durch die Komplexität und Schnelllebigkeit z. T. überfordert. Das Privatleben leidet, die eigenen Bedürfnisse werden zurückgestellt und nicht selten wird eine innerliche Leere hinter vorgehaltener Hand zugegeben. Das Leben in Unternehmen wird zunehmend als desillusionierend wahrgenommen.

Unsere gesamte Gesellschaft legt ein rasantes Tempo vor: Kinder müssen auch außerschulisch vielseitig und frühzeitig gefördert werden – musisch, sprachlich, sportlich, kreativ usw. Nach der offenen Ganztagschule (OGS) haben Kinder nahezu täglich „Programm“. Und auch die Erwachsenen eilen von Termin zu Termin: Frühmorgens gegebenenfalls die Kinder auf den Weg bringen, im Job Höchstleistungen erbringen, in der Mittagspause schnell einkaufen gehen, da bleibt nur noch Zeit für Fast Food und einen Coffee to go. Die Abendgestaltung variiert je nach Lebensphase: Junge Singles verabreden sich zum Chatten oder Chillen, Eltern übernehmen nach dem Job nicht selten die Rolle des Taxifahrers für ihre Kinder und landen später erschöpft vor dem Fernseher. Und dann gibt es noch die vielen Führungskräfte und die, die es werden wollen, die einen Großteil ihres Abends im Büro oder zu Hause vor dem Laptop verbringen, um nach den vielen Meetings noch etwas abzuarbeiten. Viele Menschen fühlen sich zunehmend wie in einer Tretmühle gefangen. Der Wunsch herauszutreten, wird größer. Viele wünschen sich mehr Zeit für sich, mehr Raum für ein Miteinander, den Aufbruch in ein sinnvolleres, stressärmeres Leben.

Der Vergleich – gestern und heute

Der Unterschied dieser Welten ist krass, er könnte nicht krasser sein. Das Weltbild hat sich in vielen Facetten von einem Pol zum anderen verändert.

Wir haben vieles erreicht, aber all das hat auch seinen Preis. In der westlichen Welt leben wir seit mehr als einem halben Jahrhundert in Frieden, uns geht es wirtschaftlich gut und fachlich sind wir gut ausgebildet. Die meisten Firmen haben sich strategisch gut aufgestellt, sind z. T. enorm gewachsen und fahren seit Jahren gute Profite ein. Die Welt ist für uns alle komplexer und zugänglicher geworden.

Die Schnelllebigkeit führt dazu, dass sich viele Menschen im beruflichen wie im privaten Leben wie auf der Überholspur erleben. Unzufriedenheit und zunehmende (psychische) Krankheiten sind deutliche Warnsignale dafür. Unsere Gesellschaft und Unternehmen brauchen eine Wende.

Die Komplexität hat zugenommen. Die Menschen spüren, alles ist miteinander verwoben. Die gewohnte Vorgehensweise, eine Situation, einen Konflikt, ein Problem zu analysieren, in Teilaspekte zu zerlegen und so die Ursache Schritt für Schritt herauszukristallisieren und zu beheben, funktioniert nicht. Menschen und auch Systeme wie die Gesellschaft oder Organisationen (Gruppen von Menschen) funktionieren nun mal nicht wie Maschinen, man kann sie nicht in Einzelteile zerlegen, reparieren, neu programmieren und steuern. Das Ursache-Wirkung-Prinzip, das linear-kausale Denken, abgeleitet aus dem mechanistischen Weltbild (seit Descartes, Newton, Galilei), greift hier nicht. Es sind viele Facetten, die zusammenspielen, die miteinander in Wechselwirkung gehen und die daher als Ganzes – als System – zusammen betrachtet werden müssen.

Das Leben jedes Einzelnen ist vielschichtig. Privat- und Berufsleben können nicht voneinander getrennt betrachtet werden. Wir müssen als Individuen lernen, uns als Ganzes in den Blick zu nehmen mit all unseren Umfeldern und Beziehungen. Auch Unternehmen müssen hier umdenken und den jeweiligen Menschen als Ganzes sehen und auch die Organisation als System von Menschen. Denn es sind die Menschen, die den Output und damit den Profit generieren und das Unternehmen zu dem machen, was es am Markt ist.

1.2 Herausforderungen für Unternehmen und Führungskräfte

Was heißt das konkret für Unternehmen und Führungskräfte?

- **Der Blick nach außen auf sich verändernde Märkte ist seit jeher ein Selbstverständnis:** Kundenbedürfnisse, die Erweiterung der Zielgruppen, die Ausweitung der Absatzmärkte, die Analyse der Wettbewerbssituation, der Beschaffungsmärkte, der Finanzmärkte etc. – all das wird betrachtet. Unternehmen agieren oder reagieren auf sich abzeichnende Veränderungen mit neuen Produkten, neuen Strategien, Anpassung der Strukturen und Prozesse. Und Change wird immer erforderlich sein, um die Existenz der Unternehmen zu sichern. Nur die Komplexität und Schnelligkeit haben drastisch zugenommen. In manchen Fällen ist die Informationsflut so groß, dass es schwerfällt, den Wald vor lauter Bäumen zu sehen und das Wesentliche herauszuschälen. In anderen Fällen fehlen zeitliche Ressourcen, um sich einen umfassenden Eindruck von der Situation zu verschaffen. Hier werden bei Entscheidungen häufig nicht alle Perspektiven mit einbezogen.

► **Fazit** Es wird ein Instrumentarium benötigt, das die Komplexität auf pragmatische Weise erfasst und das Wesentliche fokussiert.

- **Der Blick nach innen auf die Menschen muss unbedingt geschärft werden:** Mitarbeiter und auch Führungskräfte selbst werden zunehmend unzufriedener, die Krankheitsausfalltage steigen von Jahr zu Jahr. Hinzukommen der demografische Wandel und der damit verbundene zunehmende Fachkräftemangel. Dies erzeugt einen Wettbewerb der Unternehmen um gute Mitarbeiter. Arbeit ist das halbe Leben, einen Großteil des Tages verbringt jeder von uns mit seinem Job, in einem Unternehmen. Ist es nicht mehr als verständlich, dass wir das Gefühl haben wollen, einen sinnvollen Beitrag zu leisten, dass wir eine Grundzufriedenheit anstreben?

Unternehmen und insbesondere die Führungskräfte selbst sollten reflektieren, wo die Unzufriedenheit liegt, wo es gegebenenfalls Defizite gibt, wo wir u. U. einen blinden Fleck haben. Wo liegen die Ressourcen, die Stärken jedes Einzelnen? Wie können wir ein sinnstiftendes Miteinander erwirken und so die Ressourcen der Teams und der Gesamtorganisation aktivieren?

- **Fazit** Auch in diesem Punkt wird ein Instrumentarium benötigt, das all die Fragen auf pragmatische Weise sondiert, alle Informationen sozusagen auf einen Tisch packt, sinnvoll ordnet und das Wesentliche herausfiltert.

Alles in allem ist systemisches Denken gefragt und ein integraler Ansatz, um die Komplexität zu erfassen und dennoch auf das Wesentliche zu fokussieren.

1.3 Der integrale Ansatz generell

Der integrale Ansatz beschreibt eine völlig neue Bewusstseinsstufe, die im Denken, Fühlen und Handeln von Millionen Menschen in der Welt in der Entstehung ist: Man könnte auch sagen, es ist eine Weiterentwicklung des systemischen Denkens, eine Art Metalandkarte, die unterschiedliche – teilweise konträre – Perspektiven sinnvoll einordnet.

Integral bedeutet auch „Alles findet Platz in *einem* Bild“ (integrieren = zusammenfügen, vernetzen). Natürlich ist diese Definition durchaus provokativ gemeint. Sie soll jedoch verdeutlichen, dass es unter integralen Aspekten wichtig ist, eine meta-systemische Sicht auf die Dinge einzunehmen.

Man kann es auch mit einer anderen Metapher verdeutlichen: Stellen Sie sich vor, die Erde aus dem Weltraum zu betrachten, von einer Metaebene aus wahrzunehmen, wie Systeme mit Systemen zusammenhängen und sich gegenseitig beeinflussen, so können Sie die Muster und Zusammenhänge besser erkennen. Aus dieser Satellitenperspektive sehen Sie beispielsweise, wie weite Flächen durch Brandrodung zerstört sind, wie sich dies auf die Tierwelt, auf die Bewohner der Umgebung und deren Lebens- und Arbeitsumfeld, auf das Klima der Region und den Kontinent auswirkt. In anderen Teilen der Erde sehen Sie z. B. die Auswirkungen der Luftverschmutzung durch die Industrie und deren Auswirkungen auf Land, Menschen und Klima. Und Sie sehen, wie die Gesamtklimaveränderungen wieder zurückwirken auf alle Länder und Menschen der Erde.

Dieses Beispiel soll verdeutlichen, dass alles zusammenhängt, alles miteinander in Beziehung steht. Systemisch meint also, dass sich alle Teile eines Systems sich wechselseitig beeinflussen (Wortursprung griechisch „sýstēma“ für aus mehreren Teilen zusammengesetztes und gegliedertes Ganzes; „synistánai“ für zusammenstellen, verknüpfen).

Auf uns als Individuum bezogen bedeutet systemisch, dass alle um uns herum entstehenden Ergebnisse auch mit uns selbst zu tun haben. Wir tun etwas (z. B. begeistert oder ärgerlich sein), und es wirkt auf uns zurück. Jemand anderes tut etwas und das hat Einfluss auf unser Handeln, das wiederum wirkt sich auf das Verhalten des anderen aus. Wenn wir uns dieser Wechselwirkungen bewusst werden, erkennen wir einerseits viel mehr die Komplexität von Systemen, andererseits wird uns bewusst, dass wir häufig viel mehr beeinflussen können als wir denken, es verschafft uns neue Handlungsspielräume. Es zeigt uns aber auch mehr Eigenverantwortung auf! Denn wenn wir selbst etwas verändern – und manchmal reicht es schon, die eigene Sichtweise zu verändern, ändert sich automatisch etwas im ganzen System.

Auf den Unternehmenskontext bezogen bedeutet dies: Die linear-kausale Denkweise sollte einer metasytemischen Sicht weichen. So können Sie die Ist-Situation ganzheitlicher wahrnehmen, die Wechselwirkungen und Abhängigkeiten besser verstehen sowie blinde Flecken und Potenziale schneller erkennen. Die metasytemische Sichtweise ist also eine wichtige Basis des integralen Ansatzes. Was noch mehr dahintersteht, erkennen wir, wenn wir uns mit der Schlüsselperson der integralen Theorie befassen: Ken Wilber.

Ken Wilber (*1949) ist ein US-amerikanischer Philosoph und einer der großen, interdisziplinären Denker unserer Zeit. Seine bisher rund 20 Bücher wurden in 30 Sprachen übersetzt. Wie die meisten großen Philosophen und Forscher (etwa Albert Einstein) hatte auch Ken Wilber das Ziel, eine „Theorie von Allem“ zu entwickeln. Was ihn dazu bewegt hat, wird insbesondere in dem Buch *Eine integrale Vision* (2009) sehr plakativ dargestellt durch Fragen, die er sich selbst zu Beginn gestellt hat: „Wie können wir im 21. Jahrhundert navigieren? [...] Wie wäre es, wenn wir eine umfassende Landkarte von uns selbst und der Welt besäßen [...] eine Landkarte, durch die wir die Wirtschaft, alle Systeme und Bereiche, das ‚große Weltspiel‘ besser verstehen?“.

Ken Wilber definiert fünf Kategorien, die alle zusammen jeden Augenblick der Wirklichkeit beschreiben. Diese fünf Kategorien können als Landkarte genutzt werden, um alle Bereiche in ihrer Komplexität besser zu erfassen und zu erkunden, beispielsweise Naturwissenschaften, Politik, Ökologie, die wirtschaftliche oder gesellschaftliche Lage oder das individuelle menschliche Potenzial. Die fünf Kategorien sind:

1. Quadranten („quadrants“),
2. Entwicklungsebenen („levels“),
3. Entwicklungslinien („lines“),
4. Zustände („states“),
5. Typen („types“).

Die englischsprachige Akronym dafür ist AQAL (sprich: „ah-kwal“) und steht für „*all quadrants, all levels, all lines, all states, all types*“.

Die mithilfe dieser Beschreibung entstehende Landkarte ermöglicht es auch zu erkennen, welche Gebiete schon bereist und katalogisiert wurden und wo noch blinde Flecken bestehen. Dieses ist in jedem Themengebiet sinnvoll, um festzustellen, wo sich Wissen und Erkenntnisse doppeln und wo es sich um neue ergänzende Aspekte handelt. So hat Wilber auf vielen Wissensgebieten aufzeigen können, dass scheinbar gegensätzliche Theorien als „*true, but partial*“ eingeordnet werden können oder anders ausgedrückt: Es handelt sich um sich ergänzende, wichtige Teilaspekte eines großen Ganzen.

1.4 Der integrale Ansatz im Businessbereich

Der integrale Ansatz bietet ein effektives Navigationsinstrument, um Unternehmen durch den von Komplexität und Schnelligkeit geprägten Alltag erfolgreich in die Zukunft zu steuern. Traditionelle Führungskonzepte scheinen an ihre Grenzen zu kommen, klassische Beratungsansätze greifen häufig zu kurz, da sie nur Teile des Gesamtsystems Unternehmen betrachten und verändern, ohne die Auswirkungen auf die anderen Teilsysteme zu berücksichtigen. Dieses führt nicht nur häufig zu Widerständen und Energie- und Zeitverlust, sondern auch dazu, dass die Veränderungsprojekte versanden.

Anhand der integralen Metalandkarte und neuer Methoden lernen Sie, alle Systeme in den Blick zu nehmen, ganzheitlich Möglichkeiten und Chancen sowie auch Grenzen einer möglichen Veränderung zu sondieren.

Betonen möchten wir in diesem Zusammenhang auch, dass aus systemischer Sicht das Wort steuern nicht im Sinn von Im-Griff-haben zu verstehen ist, denn komplexe Systeme kann man nicht im Griff haben oder kontrollieren. Gemeint ist es hingegen im Sinn von ganzheitlich sondieren, eine sinnvolle Ausrichtung geben und Impulse setzen, die ziieldienlich sind, um das gewünschte Ergebnis zu erreichen.

Ein Buch kann sicherlich nie alle Fragen beantworten, die mit einem komplexen Thema wie der integralen Führung und Unternehmensentwicklung verbunden sind. Was wir Ihnen mit diesem Buch bieten möchten, ist, einen guten Überblick und viele praktische Anregungen zu erhalten. Dabei sind die vielen Modelle einerseits als pragmatische Tools zu sehen, andererseits als Einführung in eine neue Denkweise, eine andere Grundhaltung, ein anderes Bewusstsein. Oder wie Albert Einstein schon sagte: „Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind“.

Zusammenfassung

Das Buch führt mit vielen Praxisbeispielen aus dem Businessalltag in den von Ken Wilber entwickelten integralen Ansatz AQAL ein – eine Art Navigationssystem bzw. Metalandkarte. AQAL steht für die Wahrnehmung aller Perspektiven, aller Entwicklungsebenen und -linien, Typologien und Zustände im Markt und in Unternehmen.

Alles in allem ermöglichen die Tools

- komplexe Themen plakativ darzustellen,
- wichtige Wechselwirkungen aufzuzeigen,
- auf das Wesentliche zu fokussieren,
- blinde Flecken aufzudecken,
- effektive Lösungsstrategien zu entwickeln,
- ein breites Repertoire an Interventionen kennenzulernen.

In der Umsetzung werden die Bedürfnisse und Potenziale Einzelner sowie von Teams und der Gesamtorganisation effektiv berücksichtigt. Dadurch entstehen wieder Motivation und Engagement bei den Mitarbeitern und überraschende Flow-Zustände. All das ermöglicht es Unternehmen und Führungskräften, erfolgreich und zufriedener in die Zukunft zu gehen.

Quadranten – Alles im Blick, wesentliche Handlungsfelder bestimmen

2

2.1 Definition und Nutzen des Quadrantenmodells

In diesem Kapitel lernen Sie mithilfe des Quadrantenmodells alle Aspekte in den Blick zu nehmen, ganzheitlich zu analysieren und Chancen sowie auch Grenzen einer möglichen Veränderung zu sondieren. Es ermöglicht Ihnen, Menschen sowie Zusammenhänge, in denen Menschen sich bewegen, mit allen relevanten Determinanten zu erfassen und grafisch darzustellen. Die grafische Darstellung ermöglicht einen besonders schnellen Überblick über Ressourcen und Handlungsnotwendigkeiten.

Das Quadrantenmodell mit seinen vier Perspektiven lässt sich am einfachsten nachvollziehen, wenn man im ersten Schritt einen Blick auf den Menschen generell wirft. Der Mensch hat ein subjektives, erfahrbares Innen und ein objektives, sichtbares Außen. Außerdem sind wir Menschen immer in Interaktion mit anderen Menschen, das kann mal die Familie sein, der Freundeskreis, das Team oder das Unternehmen, in dem man tätig ist. Diese Interaktionen in den verschiedenen Systemen haben wiederum ein beobachtbares Außen, aber auch ein erlebbares Innen: die Kultur. Es gibt also ständig Wechselwirkungen zwischen dem Menschen als Individuum und dem Umfeld sowie der Kultur, in der er sich gerade befindet. Daher nennen wir dieses systemisch innen und systemisch außen.

Die Zusammenführung dieser Aspekte Innen–Außen und Individuum–System lässt sich in Form von vier Quadranten abbilden. Sie repräsentieren vier gleichgewichtige Perspektiven, die miteinander in Wechselwirkung stehen (Abb. 2.1):

- Oben links (OL): individuell – Innen
- Oben rechts (OR): individuell – Außen
- Unten links (UL): systemisch – Innen
- Unten rechts (UR): systemisch – Außen

Abb. 2.1 Quadrantenmodell:
Die vier Perspektiven nach
Ken Wilber. (Quelle: Eigene
Darstellung)

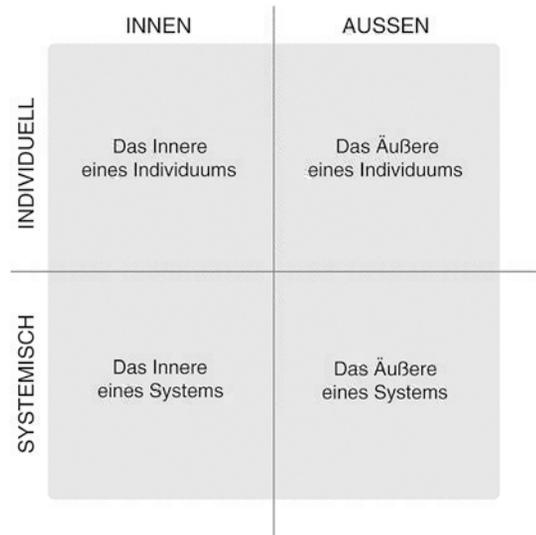
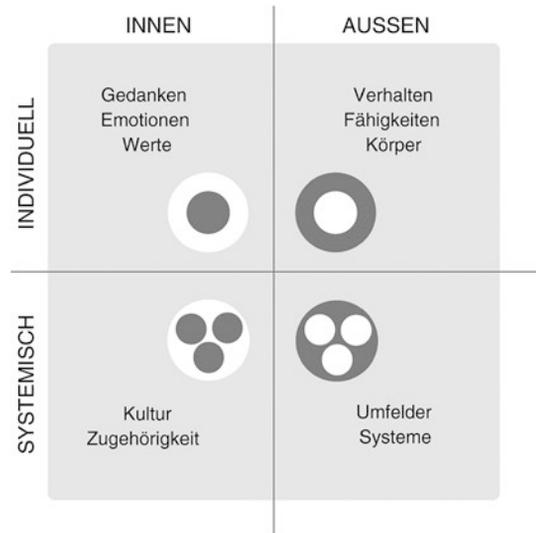


Abb. 2.2 Quadrantenmodell:
Aspekte der Quadranten nach
Ken Wilber. (Quelle: Eigene
Darstellung)



Im Einzelnen finden wir in den Quadranten folgende Aspekte (Abb. 2.2):

Oberer linker Quadrant (OL): In diesen Quadranten gehört alles, was wir als Individuum innerlich erleben und von anderen nur wahrgenommen werden kann, wenn wir es ihnen mitteilen – unsere Gedanken, Erfahrungen, Emotionen, Werte, Einstellungen und unser Wissen: All das, was unsere Identität ausmacht.

Oberer rechter Quadrant (OR): Hier findet sich alles von außen Beobachtbare wieder, wie unsere Verhaltensweisen, Fähigkeiten und unsere körperliche Erscheinung, also Gestik, Mimik, Statur. Auch unser Körper als solches und all das, was in Bezug auf unseren Körper messbar ist, beispielsweise der Herzschlag und die Gehirnaktivität, werden in diesem Quadranten abgebildet.

Unterer linker Quadrant (UL): Das „Wir“ und damit die *gefühlte* Zugehörigkeit zu einer Gruppe oder einem größeren Ganzen ist seit der Entstehungsgeschichte des Menschen wichtig. Dazu zählen z. B. die Zugehörigkeit zur Familie, Nationalität und Religion, die Unternehmens- und Vereinszugehörigkeit mit den entsprechend unterschiedlichen kulturellen Prägungen.

Unterer rechter Quadrant (UR): Auch das Umfeld, die gesellschaftlichen Verhältnisse, in denen wir leben (z. B. Großstadt/Land) beeinflussen uns. In diesem Zusammenhang sind die Rahmenbedingungen, Strukturen, Regeln des jeweiligen Systems wichtig. Im privaten System (z. B. Familie, Paar) regeln sie unser Zusammenleben, im beruflichen System (z. B. Unternehmen, Organisation, Verbände) ermöglichen sie, die Zusammenarbeit zielgerichtet und effektiv zu gestalten.

Die vier Quadranten stehen also für die grundlegenden Perspektiven, die ein Individuum in jedem Augenblick einnehmen kann, oder man könnte auch sagen die „Realitäten“, die es wahrnehmen kann. Je mehr ein Mensch diese „Kanäle“ geöffnet hat und alle Realitäten einbezieht, umso mehr Informationen wird er über die Geschehnisse erhalten. Er wird Situationen dann klarer einschätzen können und sein Handeln wird verständnisvoller und flexibler.

So wie wir aus uns heraus aus vier Perspektiven schauen können, können wir auch jedes Thema aus vier verschiedenen Blickwinkeln betrachten. Das bezeichnet man als Quadriuvia (Abb. 2.3).

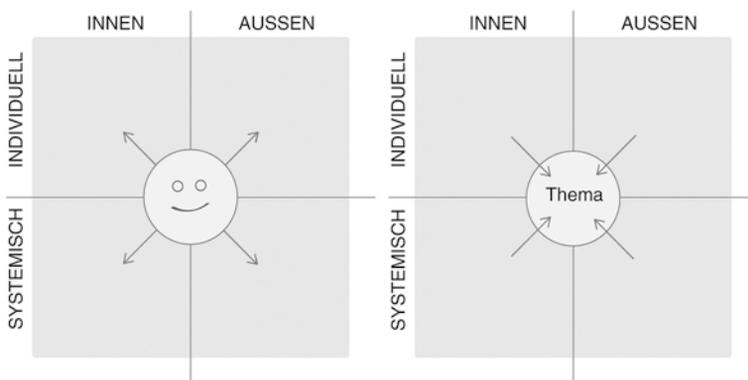


Abb. 2.3 Die vier Quadranten eines Individuums und die vier Quadriuvia eines Themas. (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Quadrantenanalyse gibt einen Überblick darüber, in welchem Feld Defizite und blinde Flecken bestehen. Häufig greifen wir beim Lösen von Problemen zu Maßnahmen, die nicht (mehr) hilfreich sind, also ein „Mehr vom Selben“ darstellen. Das heißt, wir