



**Fachbereich
Erziehungswissenschaften
Handlungsfeld: Organisations- und Personalentwicklung**

**Der integrale Ansatz nach
Ken Wilber und seine Umsetzung
im Bereich Organisations- und
Personalentwicklung**

Diplomarbeit

**Margit Geilenbrügge: Matrikel-Nr.: 0047075 Diplomstudiengang:
Erziehungswissenschaften**

**Erstgutachter: Prof. Dr. H.-G. Rolff
Zweitgutachter: PD Dr. K.-O. Bauer**

Dortmund, Februar 2004

Inhalt

Einleitung und Kapitelübersicht	1
Person und Werk Ken Wilbers	3
Teil A: Einführung in das Denken Ken Wilbers	8
1 Die Struktur des integralen Ansatzes	8
2 Wilbers Wissenschaftsverständnis	11
2.1 Drei Arten wissenschaftlichen Wissens	12
2.2 Integration von Wissenschaft, Moral und Kunst	15
2.3 Die Integration der Mystik	20
Teil B: Theoretische Grundlagen des integralen Ansatzes	22
3 Das Spektrum des Bewußtseins	22
3.1 Zum Begriff "Bewußtsein" ("cognition")	22
3.2 Die Entwicklungsebenen	23
3.3 Die Entwicklungslinien und das Selbst	25
3.4 Bewußtseinsentwicklung	27
3.4.1 Die kindliche Entwicklung	28
3.4.2 Die "personale" Erwachsenenentwicklung	32
3.4.3 Die "transpersonale" Erwachsenenentwicklung	35
3.5 Pathologien	37
4 Das Holon-Konzept	42
4.1 Holon - das verbindenden Muster der Evolution	43
4.1.1 Die Eigenschaften von Holons	45
4.1.2 Individuelle und soziale Holons	48
4.1.3 Tetra-Evolution	50
4.2 Das Holon-Konzept als Analyse-Instrument	53
Teil C: Die Umsetzung des integralen Ansatzes im Bereich	
Organisations- und Personalentwicklung	57
5 Zum Stand von Forschung und Praxis	57
6 Aspekte einer integralen Organisations- und Personalentwicklung	
nach Wilber	58
6.1 Einige Begriffsklärungen	59
6.1.1 Zur Definition von Organisations- und Personalentwicklung	59
6.1.2 Der Begriff "Organisation" und "Organisationsmitglied"	59
6.1.3 Der Begriff "Entwicklung"	61
6.2 Das "Integral Operating System" und Rolle des Anwenders	61
6.2.1 Die Einbeziehung der vier Quadranten	62
6.2.2 Die Einbeziehung der Entwicklungsebenen	65
6.2.3 Die Einbeziehung der Entwicklungslinien, Zuständen und Typen	67
6.3 Lernen im OE-Prozeß	70
7 Zwei Umsetzungsbeispiele	75
7.1 Wissensgemeinschaften, Orte lebendigen Wissensmanagements	75
7.1.1 Ergebnisse einer fünfjährigen Forschungspraxis	76
7.1.2 Das Konzept als Analyse und Entwicklungsinstrument	77
7.2 VisionsCoaching integral - Zukunftsgestaltung von innen	84
7.2.1 Theoretischer Hintergrund, die Rolle des Coachs, Techniken und Werkzeuge	85
7.2.2 Der Prozeßverlauf	87
7.3 Reflexion und Vergleich der beiden Ansätze	92
8 Umfrage	96
8.1 Planung der Umfrage und Definition des Untersuchungsziels	96
8.2 Der Fragebogen	97
8.3 Durchführung der Befragung, Auswertung der Ergebnisse	99
8.4 Zusammenfassende Bewertung	107

9 Fazit und Ausblick	109
10 Anhang	117
10.1 Anschreiben zur Umfrage	117
10.2 Umfrage zur Umsetzung des integralen Ansatzes von Ken Wilber im Bereich Organisations- und Personalentwicklung :	118
10.3 Transkription der Antworten aus der durchgeführten Umfrage	134

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die menschliche Entwicklung bis zur Gegenwart in allen vier Quadranten	7
Abbildung 2: Die vier Dimensionen der Wirklichkeit	9
Abbildung 3: Die "Geltungsansprüche der Rationalität" in den vier Quadranten (n. EKL: 177-183)	17
Abbildung 4: Wissenschaft in den vier Quadranten	18
Abbildung 5: Integration der mystischen Ebenen in ein "weites" Wissenschaftsverständnis	20
Abbildung 6: Die neun Ebenen individueller Bewußtseinsentwicklung	24
Abbildung 7: Integrales Psychogramm nach Wilber (IP: 47)	26
Abbildung 8: Die integrale Landkarte (EKL: 243)	44
Abbildung 9: Die vier Dimensionen eines Holons	49
Abbildung 10: Rückkoppelungsprozesse in den vier Dimensionen eines Holons	51
Abbildung 11: Die vier Dimensionen einer Beratungssituation	63
Abbildung 12: Management-Ansätze in den vier Handlungsdimensionen	63
Abbildung 13: Maßnahmen in den vier Handlungsfeldern einer Organisation	64
Abbildung 14: Die vier Lerndimensionen einer Organisation in Anlehnung an Romhardt (2002: 57)	71
Abbildung 15: Lernziele und Methoden eines "integralen Lernens" nach Wilber	72
Abbildung 16: "Lernzyklus" (Kypers 2004:21)	73
Abbildung 17: Wissenssphären mit Handlungsfelder n. Romhardt (2002: 63)	78
Abbildung 18: Typische Fragen aus den vier Sphären (Romhardt 2002)	78
Abbildung 19: Kriterien für gültiges Wissen nach Romhardt 2002	79
Abbildung 20: Schwerpunkte in der Wissensmanagement-Debatte n. Romhardt (2002: 108)	83
Abbildung 21 : Übung zur Lebenszufriedenheit (Pochadt 2004)	89
Abbildung 22: Übung zur horizontalen Balance (persönliche Mitteilung v. Pochadt)	90
Abbildung 23: " Bereiche der Visionsentfaltung" (Pochadt u.a. 2004: S.71)	91
Abbildung 24: Zentrale Themen in Wissensgemeinschaften n. Romhardt (2002: 104f)	95
Abbildung 25: Behandelte Probleme und Ziele in den vier Quadranten	104
Abbildung 26: Aufgetretene Widerstände in den vier Quadranten	105

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kognitive Entwicklung nach Piaget und Bewußtseinsentwicklung nach Wilber im Vergleich	29
Tabelle 2: Menschliche Entwicklung und ihre Pathologien	41
Tabelle 3: Unterschiede zwischen Holons und Artefakten	54
Tabelle 4: Probleme, Ziele, Methoden und Widerstände bei der Einbeziehung der Ebenen, Linien, Typen und Zustände des Bewußtseins	106

Einleitung und Kapitelübersicht

Das zersplitterte Weltbild der Moderne grenzt nicht nur einzelne Wissensgebiete von einander ab, sondern trennt in gleicher Weise Moral und Handeln, Mensch und Natur, Individuum und Politik. Folgen dieser Art des Denkens sind zahlreiche Entkopplungsprozesse, die zu ökologischen und sozialen Schief lagen geführt haben. Als Beispiele sind zu nennen: die Entkopplung von politischer Macht und bürgerlichen Subjekt (Foucault 1987), die Trennung von Wachstumswirtschaft und Ressourcenbasis (Meadows 1992), von Marktpreis und ökologischen Kosten (E.U. v. Weizsäcker 1992), von der Finanz- und Realökonomie (Martin, Schumann 1996) und die Abkoppelung ganzer Regionen der südlichen Hemisphäre vom Weltmarkt und damit von notwendigen Entwicklungschancen. (Globalisierungsatlas 2003) - Wilbers integraler Ansatz ist ein Weg, fragmentiertes Wissen, einander entfremdete Lebensbereiche, aber auch unterschiedliche Ansätze eines Fachgebietes zu integrieren, d.h. einzubeziehen, zu vernetzen, in Beziehung zu setzen. Auf diese Weise entsteht ein umfassenderes Bild der Wirklichkeit und eine effektivere Möglichkeit der Problemlösung.

Integrales oder vernetztes Denken ist ein Denken von hoher Komplexität, es bezieht viele Bereiche und Ebenen der Wirklichkeit ein. **Teil A** der Arbeit führt in dieses integrale Denken ein: Kapitel 1 gibt einen Überblick über die Struktur des integralen Ansatzes und stellt seine Hauptkomponenten vor, Kapitel 2 verdeutlicht das integrale Denken an Wilbers Wissenschaftsverständnis, das eine Vernetzung verschiedenster wissenschaftlicher Denkmodelle darstellt. **Teil B** stellt den theoretischen Hintergrund des integralen Ansatzes dar: Das "Spektrum des Bewußtseins" (Kapitel 3) eröffnet eine Perspektive für die individuelle psychische Entwicklung, die weit über Piagets formal-operationale Ebene hinaus, bis in den Bereich des mystischen Bewußtseins reicht. Kapitel 4 erklärt Wilbers Evolutionstheorie, das Holon-Konzept, das auf der Basis übereinstimmender Befunde der dynamischen Systemwissenschaften den Zusammenhang von individueller und kollektiver Entwicklung verdeutlicht.

Teil C ist der Umsetzung des integralen Ansatzes im Bereich Organisations- und Personalentwicklung gewidmet. Kapitel 5 gibt einen kurzen Überblick über den Stand der Forschung zum integralen Ansatz in den USA und im deutschsprachigen Raum. Kapitel 6 entwickelt Kriterien für seine Umsetzung im Bereich Organisations- und Personalentwicklung. Kapitel 7 konkretisiert die Umsetzung anhand von zwei Beispielen: einem Konzept zur Entwicklung von Wissensgemeinschaften von Kai Romhardt und einem Coachingkonzept von Ralf Pochadt u.a. Die Umfrage in Kapitel 8 erfaßt die im deutschsprachigen Raum vorhandenen Umsetzungskonzepte im Bereich Organisations- und Personalentwicklung und geht der Wirksamkeit des Ansatzes in der Praxis nach. Eine Reflexion des Wilberschen Modells und der ersten Umsetzungserfahrungen sowie ein Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf (Kapitel 9) beenden die Arbeit.

Die teilweise sehr abstrakten Aussagen der integralen Theorie werden jeweils durch Beispiele konkretisiert; sie befinden sich - je nach Länge - im Text oder in den Fußnoten. Um den Kontext eines Sachverhalts zu verdeutlichen, habe ich außerdem Anmerkungen beigefügt, sie sind in den Fußnoten nachzulesen. Für das Verständnis des Haupttextes spielen sie jedoch keine Rolle.

Um das Zitieren der zahlreichen Werke Wilbers überschaubar zu machen, benutze ich für die Hauptwerke Abkürzungen. Hierzu zwei Beispiele: "Eros, Logos, Kosmos" (Wilber 1996) kürze ich mit "EKL" ab, "Integrale Psychologie" (Wilber 2001 a) mit "IP", "Ganzheitlich handeln" (Wilber 2001b) mit "GH" etc.

Der Integrale Ansatz unterscheidet zwischen weiblichen und männlichen Bewußtseinstypen, sie bilden komplementäre Betrachtungsweisen der Wirklichkeit und sind nicht aufeinander reduzierbar. Dieser geschlechtsspezifische Unterschied soll in der Arbeit auch sprachlich gewahrt bleiben. Männliche Formen von Personenbezeichnungen wie Teilnehmer, Auftraggeber etc. werden im Deutschen immer noch für beide Geschlechter benutzt. Frauen sind aufgefordert, sich diesem Sprachgebrauch unterzuordnen und sich jeweils auch angesprochen zu fühlen. - Feministische Linguistinnen haben darauf hingewiesen, daß Sprache Bewußtsein schafft, und eine männlich dominierte Sprache die weibliche Identität verletzen kann. (Pusch 1984)

Will man die Unterschiedlichkeit zwischen Männern und Frauen in der deutschen Sprache zum Ausdruck zu bringen, wird der Stil oft schwerfällig (Teilnehmer und Teilnehmerinnen, Auftraggeber und Auftraggeberinnen). Ich habe mich für folgende Vorgehensweise, die hauptsächlich in den Kapiteln 6 bis 8 zum Tragen kommt, entschieden: Ich wechsele bei den Personenbezeichnungen zwischen der männlichen und weiblichen Formen ab. Die männlichen Leser sind aufgefordert, sich bei der weiblichen Bezeichnung mit angesprochen zu fühlen, die weiblichen Leserinnen bitte ich, dies bei den männlichen Bezeichnungen in gleicher Weise zu tun. - In einer Arbeit wie dieser, die sich u.a. mit dem Thema Bewußtmachung auseinandersetzt, scheint mir diese Vorgehensweise angemessen zu sein.