

Einleitung

Planetare Grenzen und Gesellschaft

Management und Wertschöpfung

5. Transformation verstehen
6. Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement
7. Agile Personalführung
8. Rechtliche Grundlagen verantwortungsvoller Unternehmensführung
9. Corporate Compliance
10. Internationales Management und Nachhaltigkeit
11. **Integrales Management – Neue Perspektiven für eine nachhaltige Entwicklung**
12. Marketing und Nachhaltigkeit
13. Nachhaltiges Beschaffungs- und Logistikmanagement
14. Ökologisch nachhaltige Produktion
15. Nachhaltiges Produktmanagement
16. Nachhaltiges Innovationsmanagement
17. Nachhaltigkeitscontrolling
18. Nachhaltigkeit – Offenlegung und Prüfung
19. Nachhaltiges Finanzmanagement
20. Nachhaltiges Investieren
21. Betriebliches Umweltmanagement

Ausblick

11 Integrales Management - Neue Perspektiven für eine nachhaltige Entwicklung

Thomas Ginter

Lernziele:

Die Leser

- verstehen, dass der unternehmerische Alltag zunehmend dynamischer und damit komplexer wird und damit eine neue Sicht auf die Funktionsweise von Unternehmen erforderlich ist
- kennen den „Integralen Ansatz“ von Ken Wilber und dessen Bedeutung für ein nachhaltiges Management
- können die grundlegenden Erkenntnisse des Integralen Ansatzes auf das Management von Unternehmen übertragen



Schlagwortliste:

Integraler Ansatz, Entwicklungsholarchie, Zustände, Entwicklungsstufen, Entwicklungslinien, Typologien, Vier-Quadranten-Modell



11.1 Problemstellung: Komplexität und ihre Folgen

Kennen Sie die Parabel von den drei blinden Männern, die von einem Raja in Indien aufgefordert wurden, einen Elefanten zu untersuchen?¹ Nachdem die drei Blinden den Elefanten betastet hatten, erklärte der Raja den Männern: Ihr habt soeben einen Elefanten untersucht. Nun sagt mir, was ist ein Elefant? Der erste beschrieb den Elefanten wie eine stattliche Säule, denn er hatte ein Bein untersucht. Der zweite versicherte, dass der Elefant eher mit einer Bürste verglichen werden kann, da er sich bei der Analyse dem Schwanz des Tieres gewidmet hatte. Schließlich versicherte der dritte, der die Stoßzähne untersucht hatte, dass der Elefant wohl eher einer Pflugschar glich. Und sogleich begannen die drei Männer darüber zu streiten, wer wohl Recht habe. So, oder so ähnlich versuchen Tag für Tag Funktionsträger in Unternehmen den betrieblichen Kontext zu *begreifen*, so etwa aus der Perspektive der Produktion, des Controlling, des Marketing. Sie alle beschreiben die Situation aus ihrer subjektiven, funktionsbezogenen Sicht und auch wenn in vielen Unternehmen regelmäßig sogenannte „funktionsübergreifende“ Meetings und Projekte initiiert werden, gelingt es den Akteuren nur selten das Unternehmen als Ganzes, eingebettet in Markt und Unternehmensumfeld zu erfassen.

1 Die Geschichte der drei Blinden gibt es in unterschiedlichen Versionen, die ihren Ursprung unter anderem im Buddhismus, dem Jainismus und dem Sufismus haben. Die von mir zitierte Variante stammt aus dem sogenannten Palikanon (Khuddaka Nikaya, Udana (Pali) 54-56), einer alten buddhistischen Schrift aus dem ersten Jahrhundert v. Chr.

Was ist der Grund für diese eingeschränkte Sicht? Im Grunde genommen ist die Fokussierung auf eine spezifische Perspektive etwas überaus Natürliches und manchmal sogar – wie beispielsweise bei einer schwierigen OP an einem offenen Herzen – fraglos zielführend. Wichtig ist dabei jedoch, dass Sie die Fähigkeit besitzen ihre Perspektive ggf. zu verändern oder, falls dies die aktuelle Situation erfordert, eine gänzlich neue Perspektive einzunehmen. Darüber hinaus ist es gerade für Führungskräfte unerlässlich das sogenannte „Ganze“ zu erfassen, was sich jedoch aufgrund der zunehmenden Komplexität der meisten Managementsituationen als überaus schwierig erweist. Dabei können wir grundsätzlich zwischen Detailkomplexität und dynamischer Komplexität unterscheiden. Während die herkömmlichen Instrumente der Strategischen Planung primär auf die Bewältigung von Detailkomplexität ausgerichtet sind, wie etwa die Durchführung einer Simulation mit einer Vielzahl von Variablen und komplexen Detailanordnungen, handelt es sich bei der dynamischen Komplexität um Situationen, in denen sich die zugrunde liegenden Ursache-Wirkung-Ketten dem Betrachter nicht unmittelbar erschließen und durchgeführte Interventionen unter Umständen nicht zu naheliegenden Konsequenzen führen, oder kurzfristig völlig andere Auswirkungen zeigen als langfristig. So ist etwa das Gleichgewicht zwischen Marktveränderungen und entsprechender Anpassung der Produktionskapazitäten ein dynamisches Problem. Aber auch die nachhaltige Verbesserung der Qualität oder die Steigerung der Kundenzufriedenheit lässt sich nicht unmittelbar auf bestimmte Variablen bzw. Aktivitäten zurückführen.²

Akzeptieren wir, dass unsere Welt und damit natürlich auch der unternehmerische Alltag zunehmend dynamischer und damit komplexer wird, so stellt sich uns die Frage, ob das Management überhaupt noch in der Lage ist anhand der klassischen Instrumentarien der Planung, Organisation und Kontrolle ein Unternehmen auszusteuern. Die Antwort liegt meines Erachtens auf der Hand: Die Zuhilfenahme statischer Instrumente zur Steuerung dynamischer Komplexität gleicht dem Versuch ein Überschallflugzeug auf Sicht zu fliegen. Dabei ist die Fokussierung der Funktionsträger auf Detailaufgaben sicherlich auch ein Ausdruck von Unsicherheit ob der gewaltigen Aufgaben und Veränderungen, mit denen das Management im Zeitalter der Information und Komplexität konfrontiert wird. Neben der Trivialisierung der Komplexität durch Konzentration auf Einzelaufgaben flüchten sich viele Manager darüber hinaus in aktionistische Betriebsamkeit oder blenden dynamische Probleme gar gänzlich aus – same as it ever was! Aber auch der Versuch dynamische Probleme rein rational zu durchdringen führt nur begrenzt zu einem umfassenden Verständnis der komplexen Unternehmenssituation. Denn nur eine rationale Musterbildung kombiniert mit intuitivem Verstehen lässt uns die relevanten Gegebenheiten tatsächlich erahnen. Um dennoch das Ruder nicht gänzlich aus der Hand zu geben benötigen wir eine völlig neue Sicht auf die Funktionsweise von Unternehmen; neue Perspektiven für eine nachhaltige Entwicklung!

11.2 Der Integrale Ansatz

Der Einfluss dynamischer Komplexität auf Managementsituationen beschäftigt schon seit Mitte des letzten Jahrhunderts visionäre Denker aus Theorie und Praxis. Dabei spielt insbesondere die Systemtheorie als Orientierungsrahmen eine herausragende Rolle. Einige der Helden dieser Bewegung, deren Arbeiten einen unschätzbaren Beitrag dazu geleistet haben Unternehmen neu zu denken, sollen zu Beginn dieses Kapitels vorgestellt werden, bevor wir uns dann dem Integralen

² Zur Unterscheidung von Detailkomplexität und dynamischer Komplexität siehe unter anderem Senge, P. (2011), S. 89ff. Ein schöner Aufsatz zum Thema Komplexität findet sich auch bei Malik, F. (2009), S. 21ff.

Ansatz zuwenden, der zwar nicht unmittelbar der Systemtheorie zuzuordnen ist, sich jedoch in deren Geiste als würdiger Wegbegleiter hin zu einem neuen Managementansatz formiert.

Wegweisend für die Übertragung der Erkenntnisse der Systemtheorie in die moderne Managementforschung war fraglos *Stefford Beer*. Sein Modell des ‚lebensfähigen Systems‘ basiert auf der Funktionsweise des Zentralnervensystems beim Menschen und dient in vielen systemkybernetischen Ansätzen als Grundlage der organisatorischen Strukturierung von Unternehmen.³

Im deutschsprachigen Raum haben sich erstmals *Hans Ulrich*⁴ und seine Schüler *Walter Krieg*, *Peter Gomez*, *Gilbert Probst*, *Thomas Dyllick* und *Fredmund Malik* dem Thema angenommen. Hieraus entstand zunächst der St. Galler Systemansatz und – darauf aufbauend – das von *Hans Ulrich* und *Walter Krieg* entwickelte St. Galler Management-Modell, welches dem Management ermöglicht Aspekte der Unternehmensführung aus einer vermeintlich ganzheitlichen, integrierten Perspektive heraus zu erfassen. Während klassische Management-Ansätze die Komplexität als ein zu reduzierendes Übel verstehen, besteht die Aufgabe des Managements nach diesem Ansatz unter anderem darin, die Komplexität von Lenkungssystemen aufrechtzuerhalten um – nach dem Motto: komplexe Aufgaben erfordern komplexe Lenkungssysteme – die kontinuierliche Anpassung des Unternehmens an eine sich dynamisch verändernde Unternehmensumwelt zu gewährleisten. Die Anpassung an die Umwelt findet dabei vorrangig durch Selbstorganisation und evolutionäre Anpassungsvorgänge statt; der Manager dient dem entsprechend primär als Katalysator strategischer Entscheidungen und eben nicht als Unternehmenslenker.⁵ Eine praxisorientierte Implementierung erfuhr das St. Galler Management-Modell durch *Fredmund Malik*, der 1977 das Management Zentrum St. Gallen (heute Malik Management Zentrum St. Gallen AG) zur Erprobung und Weiterentwicklung der erarbeiteten Ansätze gründete.⁶

Schließlich möchte ich an dieser Stelle noch auf die unschätzbaren Verdienste von *Peter Senge*, dem Direktor des 1991 gegründeten Center for Organizational Learning an der MIT Sloan School of Management hinweisen, der vor allem durch sein Buch ‚Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation‘ und dem darauf aufbauenden ‚Fieldbook‘ auf der Basis sogenannter ‚System-Archetypen‘ die Grundlagen zur Gestaltung einer lernenden Organisation einer breiten Öffentlichkeit zugänglich machte.⁷

Ohne die Leistungen der Pioniere des Systemmanagements schmälern zu wollen ist es doch so, dass auch sie eben nicht wirklich das Ganze betrachten, sondern sich weitestgehend auf die Systemperspektive beschränken. *Ken Wilber*, mit dessen Theorie wir uns gleich ausführlicher beschäftigen werden, unterstellt der Systemtheorie deshalb auch einen ‚subtilen Reduktionismus‘, da die Systemtheorie zwar vorgibt, das Ganze zu erforschen, jedoch nicht dazu geeignet scheint individuelle und intersubjektive Realitäten zu erklären respektive eine derartige Perspektive einzunehmen.⁸ Nach *Wilber* kann Wirklichkeit aus vier unterschiedlichen Perspektiven gesehen werden: aus einer inneren (subjektiv / qualitativ) und einer äußeren (objektiv / quantitativ), sowie aus einer individuellen und einer kollektiven Sicht heraus.⁹

3 Für ein vollständiges Verständnis des Modells siehe Beer, S. (1972)

4 Vgl. hierzu Ulrich, H. (1968)

5 Vgl. hierzu ausführlich Ulrich, H. / Krieg, W (1973)

6 Ein Überblick über die Weiterentwicklungen des St. Galler Management-Modell findet sich bei Malik, F. (2007)

7 Senge, P. (2011) sowie Senge, P. / Kleiner, A. / Smith, B. / Roberts, C. / Ross, R (1996)

8 Vgl. hierzu ausführlich Wilber, K. (2001a), S. 169ff.

9 Vgl. hierzu Wilber, K. (2001a), S. 160ff. sowie Wilber, K. (2001b), S. 85

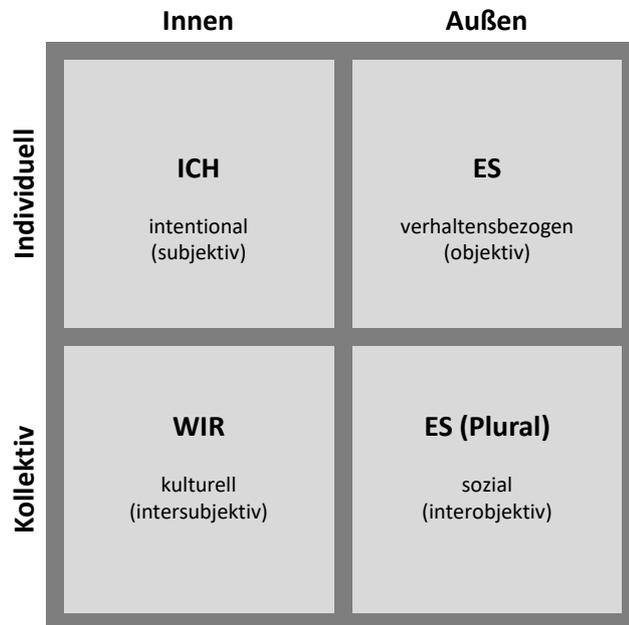


Abb. 11.1: Das Vier-Quadranten-Modell – Unterschiedliche Perspektiven der Wirklichkeit¹⁰

So postuliert *Wilber* meines Erachtens zurecht, dass sich ein vollständiges Bild der Wirklichkeit nur dann erraten lässt, wenn bei der Betrachtung auch tatsächlich alle vier Perspektiven Berücksichtigung finden. Ansonsten reduziert man eben die Wirklichkeit auf eine Perspektive (wie die Systemtheorie auf den unteren rechten Quadranten), die dann vielfach auch noch als die allein gültige ‚Wahrheit‘ verkauft wird.

Und schon sind wir mittendrin im Integralen Ansatz. Im Folgenden werden wir uns zunächst mit der Idee der *HOLONS* beschäftigen, dann auf die einzelnen Bestandteile der Integralen Theorie – ZUSTÄNDE, ENTWICKLUNGSTUFEN, ENTWICKLUNGSLINIEN, TYPOLOGIEN, QUADRANTEN – eingehen, die in der *Wilberschen* Welt zusammengefasst als AQAL (all quadrants / all levels) bezeichnet werden, und schließlich im darauffolgenden Kapitel die Bedeutung des Ansatzes für die Managementforschung aufzeigen. Und los geht’s!

HOLONS

„Die Welt insgesamt ist nicht aus Dingen oder Prozessen zusammengesetzt, sondern aus *Holons*“¹¹. Aber was verbirgt sich hinter dem Konstrukt *Holon*? Der Begriff ‚*Holon*‘ wurde von *Arthur Koestler* geprägt. *Koestler*, ein 1905 in Budapest geborener Ingenieur, Redakteur, Autor, Reporter und Philosoph, hat mit dem Begriff *Holon* eine Entität bezeichnet, die selbst ein Ganzes und zur selben Zeit ein Teil eines anderen Ganzen ist. Wirklichkeit, so *Koestler*, besteht also weder nur aus Teilen noch aus einem letztendlichen Ganzen.¹² So ist ein ganzes Atom Teil eines ganzen Moleküls

10 Eigene Darstellung, Inhalt: vgl. *Wilber*, K. (2001a), S. 85

11 *Wilber*, K. (2001a), S. 57

12 Zu dem Begriff *HOLON* vgl. *Koestler*, A. (1968), S. 59

und das ganze Molekül ist wiederum Teil einer ganzen Zelle und die ganze Zelle wiederum Teil eines ganzen Organismus – nach dem Prinzip transzendieren und einschließen. Die einzelnen Teile machen zwar den Menschen aus, arbeiten jedoch gleichzeitig individuell und autonom.¹³

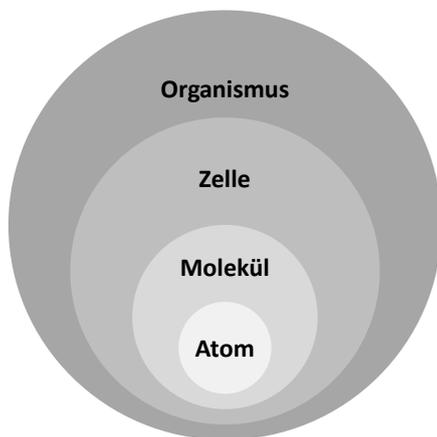


Abb. 11.2: Entwicklungsholarchie¹⁴

Holons treten demnach immer in Form einer hierarchisch geordneten Schachtelung auf, was *Wilber* als Entwicklungsholarchie bezeichnet. Darüber hinaus hat jedes Holon innere/äußere sowie individuelle/kollektive Aspekte, was uns wieder zu dem oben beschriebenen Vier-Quadranten-Modell von *Wilber* führt.

Merke:

Jede komplexe Entität, so auch ein Unternehmen, setzt sich aus Entwicklungsholarchien zusammen und weist immer sowohl innere/äußere als auch individuelle/kollektive Aspekte auf.



ZUSTÄNDE

Ein Zustand ist die Art und Weise, wie etwas in einem bestimmten Augenblick ist bzw. wahrgenommen wird. Letztendlich beschreibt der Zustand immer die aktuelle Verfassung bzw. den Status eines individuellen Holons (z. B. der Mensch) oder aber eines sozialen Holons (z. B. die Unternehmung). Darüber hinaus können wir zwischen Zuständen unterscheiden, die eher subjektiv im Inneren wahrgenommen oder aber objektiv im Außen beobachtet werden können. Sicherlich haben Sie es bemerkt – und wieder können wir uns bei der Kategorisierung unterschiedlicher Zustände auf das Vier-Quadranten-Modell von *Wilber* beziehen. Demnach verweisen einige Zustände auf subjektive Realitäten im eigenen Inneren (oben links – z. B.

¹³ Vgl. hierzu und zu dem folgenden ausführlich Wilber, K. (2001a), S. 57ff. sowie als Zusammenfassung Wilber, K. (2004), S. 40ff.

¹⁴ Eigene Darstellung, Inhalt: vgl. Wilber, K. (2004), S. 40ff.

glücklich oder traurig) oder aber auf objektiv messbare individuelle Realitäten im Außen (oben rechts – z. B. fiebrig oder fieberfrei). Andere Zustände teilen wir demgegenüber mit anderen auf einer kollektiven kulturellen Ebene (unten links – z. B. Teamgeist oder Opportunismus) oder eben auf einer kollektiven sozialen Ebene (unten rechts – z. B. Krieg oder Frieden). Ein zentrales Merkmal von Zuständen ist dabei, dass sie kommen und gehen; jeder Zustand ist nur von vorübergehender Natur.¹⁵



Merke:

Um den Status quo einer komplexen Entität ganzheitlich zu erfassen ist es zunächst erforderlich eine Zustandsbeschreibung vorzunehmen, bei der alle möglichen Realitäten (innen/außen, individuell/kollektiv) Berücksichtigung finden.

ENTWICKLUNGSTUFEN

Während Zustände vorübergehend sind, sind hingegen Stufen von Dauer. Wenn eine bestimmte Stufe, oder besser Entwicklungsstufe erst einmal stabil erreicht wurde, steht das konkrete Potential der Stufe dauerhaft praktisch jederzeit zur Verfügung. Als Beispiel kann hier die kindliche Entwicklung herangezogen werden. Hat ein Kind erst einmal das Sprechen gelernt, kann es im weiteren Verlauf seiner Entwicklung im Normalfall jederzeit auf diese Fähigkeit zurückgreifen. *Wilber* sieht daher in den Stufen die tatsächlichen Meilensteine von Wachstum und Entwicklung.¹⁶

Jede Stufe stellt dabei ein bestimmtes Niveau der Organisation und Komplexität dar. So ist beispielsweise ein Molekül von größerer Komplexität als ein Atom und besitzt daher eine Fülle wichtiger neuer Qualitäten. Die Existenz von Entwicklungsstufen erkennen wir beispielweise auch beim Studium der Menschheitsgeschichte. Die ersten Gemeinschaften organisierten sich als Jäger und Sammler. Nach der Entdeckung des Garten- und Ackerbaus wuchs die Komplexität der eingegangenen Verbindungen und brachte gleichzeitig eine neue Qualität des Austausches auch über den eigenen Clan hinaus mit sich. Die nächste Stufe stellte der Übergang zum Industriezeitalter und der damit einhergehenden Revolutionierung der Produktionsprozesse dar. Auch hier erhöhte sich die Komplexität der Interaktionsprozesse bei gleichzeitiger Emergenz wichtiger neuer Qualitäten. Schließlich erfolgte der Übergang vom Industriezeitalter zum Informationszeitalter mit einer bis dahin nicht gekannten Komplexitätssteigerung und einer Fülle neuer Qualitäten, die es für uns nun zu entdecken bzw. zu nutzen gilt.¹⁷

Kennzeichnend für derartige Entwicklungsholarchien ist dabei, dass jede Stufe durchlaufen werden muss. Keine Stufe kann übersprungen werden; die Entwicklung lässt keinerlei Abkürzungen zu.

15 Vgl. hierzu Wilber, K. (2007), S. 14f.

16 Wilber, K. (2007), S. 16

17 Vgl. hierzu Wilber, K. (2007), S. 16ff. sowie die Beschreibung Wilbers der menschlichen Entwicklungsgeschichte in Wilber, K. (1984)

Merke:

Stufen repräsentieren den Grad des Wachstums und der Entwicklung einer komplexen Entität. Mit jeder neuen Stufe wächst das Ausmaß der Komplexität bei gleichzeitiger Emergenz neuer Qualitäten. Entwicklungsstufen können nicht übersprungen werden.

**ENTWICKLUNGSLINIEN**

Das Konzept der Entwicklungslinien basiert auf der Forschung von *Howard Gardner* von der Harvard University über multiple Intelligenzen.¹⁸ Demnach besitzen Menschen zahlreiche unterschiedliche Intelligenzen, so etwa eine sprachlich-linguistische Intelligenz, eine logisch-mathematische Intelligenz, eine körperlich-kinästhetische Intelligenz, eine inter- und intrapersonale Intelligenz, usw. Jeder dieser Entwicklungsstränge ist insofern einzigartig, als er sich relativ unabhängig von den anderen Linien entwickeln kann. So ist es möglich, dass man auf einer Linie sehr weit entwickelt ist, während man sich auf einer anderen Linie an unterster Stufe der Entwicklung befindet, wie etwa ein hoch intelligenter skrupelloser Krimineller oder etwa ein kognitiv reduzierter athletischer Sportler.

Wilber betont, dass derartige Entwicklungsstränge nicht nur im individuellen inneren Bereich, sondern grundsätzlich in allen vier Quadranten existieren, wobei alle Linien die oben beschriebenen grundlegenden Stufen durchlaufen können. Sie markieren jeweils die Stärken und Schwächen innerhalb eines Quadranten und zeigen damit mögliche Ansatzpunkte für Entwicklung auf.¹⁹

Merke:

Durch die Bestimmung der für eine komplexe Entität relevanten Entwicklungslinien und deren Bewertung ist es möglich für diese ein umfassendes Stärken-/Schwächenprofil als Basis einer nachhaltigen Entwicklung zu erstellen.

**TYOLOGIEN**

Typen sind, ganz grundsätzlich, verwandte Gruppen, die ein gemeinsames Merkmal bzw. gemeinsame Merkmale aufweisen. Die Bildung von Typen ist ein methodisches Hilfsmittel, um Erscheinungen bzw. Merkmalsausprägungen so zu ordnen, dass die als wesentlich erachteten Ausprägungen eine besondere Beachtung erfahren. Eine einfache Typologisierung wäre etwa die Unterscheidung zwischen Mann und Frau. So beruht nach *Carol Gilligan* die männliche Logik meist auf Autonomie, Gerechtigkeit und Rechten, während die weibliche Logik primär auf Beziehungen, Fürsorge und Verantwortlichkeit basiert. Männer neigen zum Tun; Frauen suchen die Gemeinschaft usw.²⁰ Eine von *Gilligans* Lieblingsgeschichten diesbezüglich geht wie folgt: „*Ein kleiner Junge und ein kleines Mädchen spielen zusammen. Sagt der Junge: Lass uns Seeräuber spielen! Sagt das Mädchen: Lass uns spielen, dass wir Nachbarn sind! Der Junge: Nein, ich will Seeräuber spielen! Na gut, sagt das Mädchen, dann spielst Du einen Seeräuber, der nebenan wohnt.*“²¹

18 Siehe hierzu Gardner, H. (1991) sowie Gardner, H. (2002)

19 Vgl. Wilber, K. (2007), S. 43ff.

20 Vgl. hierzu ausführlich Gilligan, C. (1999)

21 Zitiert aus Wilber, K. (2009), S. 47

Das Ergebnis eines derartigen Gruppierungsprozesses ist die Identifikation von Gruppen, die innerhalb eines Typus möglichst ähnlich sind, während sich die Typen untereinander möglichst stark unterscheiden.

Beispiele für Typen finden sich laut *Wilber et.al.* überall respektive in jedem Quadranten: es gibt Typen in der Musik (Jazz, Rock, Klassik, usw.), Typen von Beziehungen (Freundschaft, Liebesbeziehung, berufliche Beziehung, usw.), Typen von Geographie (Wüste, Wald, Berge, usw.), aber auch im wirtschaftlichen Kontext, wie etwa Branchenklassifikationen (Automotive, Elektroindustrie, Lebensmittelindustrie, usw.) oder Käufertypologien als Basis der Zielgruppensegmentierung. Zwar haben alle Typen ihre einzigartigen Eigenschaften, Vorzüge und Schwächen, objektiv betrachtet ist jedoch ein bestimmter Typ nicht besser oder schlechter als ein anderer – sie sind schlicht verschieden. Und auch wenn zwei Mitglieder bzw. Elemente eines Typs in ihrer Entwicklung eine unterschiedliche Ausprägung aufweisen, bleibt ihr Typ dabei grundlegend derselbe. So kann ein als ‚Linkshänder‘ typologischer Mensch ein linkshändiger Wilder, ein linkshändiger Wissenschaftler oder ein linkshändiger Heiliger sein.²²



Merke:

Die Typisierung unterschiedlicher Gruppen dient primär der Identifikation zentraler relevanter Muster mit dem Ziel, einen kreativen Umgang mit den jeweiligen Mustern eines Typus zu finden.

VIER-QUADRANTEN-MODELL

Wie bereits oben erwähnt, kann Wirklichkeit aus vier unterschiedlichen Perspektiven gesehen werden: aus einer inneren (subjektiv / qualitativ) und einer äußeren (objektiv / quantitativ), sowie aus einer individuellen und einer kollektiven Sicht heraus. Schauen wir uns die einzelnen Quadranten einmal exemplarisch bezogen auf den Menschen genauer an:

Im **oberen linken Quadranten** befinden sich die Einstellungen, Bedürfnisse, die Persönlichkeit und die Wertvorstellungen des Individuums. Betrachtet man das individuelle Sein jedoch von außen, quasi aus einer objektiven wissenschaftlichen Perspektive heraus, so stoßen wir nicht mehr auf Gedanken, Gefühle und Empfindungen, sondern auf Neurotransmitter, das limbische System, den Neokortex, die DNA usw., alles von außen beobachtbare, materielle Komponenten, die dem Wissenschaftler aufzeigen, wie ein individuelles Ereignis sich im äußeren manifestiert. Der **obere rechte Quadrant** zeigt folglich keine Gefühle, sondern Neurotransmitter, keine heftigen Wünsche, sondern das limbische System, keine inneren Visionen, sondern den Neokortex. Aber auch diese beiden Perspektiven spiegeln nur einen Teil des Ganzen wider. Der **untere linke Quadrant** etwa ergänzt die beiden oben beschriebenen individuellen Perspektiven in dem Sinne, dass jedes individuelle ICH immer auch in ein kollektives WIR, sprich in ein kulturelles Umfeld im weitesten Sinne eingebunden ist, dass dann natürlich auch eine äußere Entsprechung respektive ein äußeres Erscheinungsbild aufweist, was sich dann im **unteren rechten Quadranten** widerspiegelt.²³

²² Vgl. Wilber, K. / Patten, T. / Leonard, A. / Morelli, M. (2010), S. 141ff.

²³ Vgl. hierzu Wilber, K. (2009), S. 70ff.

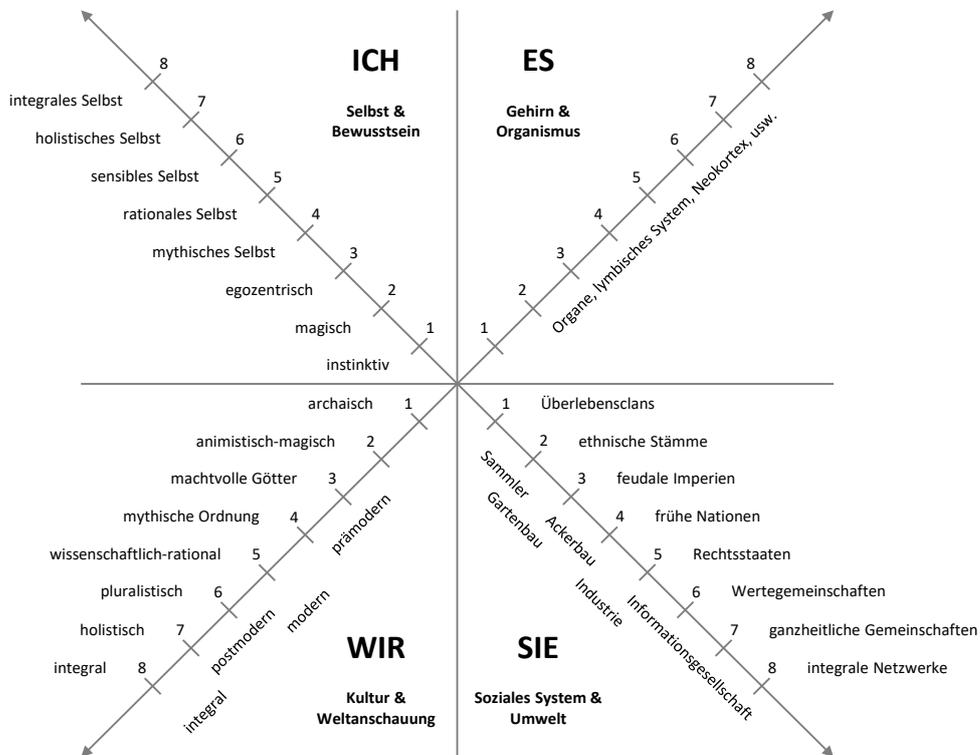


Abb. 11.3: Die vier Quadranten auf Menschen bezogen²⁴

Diese multiperspektivische Sichtweise kann dabei nicht nur auf den Menschen, sondern grundsätzlich auf alle individuellen und sozialen Holons übertragen werden, folglich auch auf Unternehmen.

Merke:

Um eine möglichst integrale Sicht auf eine individuelle oder soziale Entität zu erhalten, ist es unerlässlich, alle vier Quadranten mit einzubeziehen; eine der Perspektiven zu verleugnen oder als unwesentlich abzutun führt zu einem fahrlässigen Reduktionismus der Wirklichkeit.



Und was hat das nun alles mit einem nachhaltigen Management von Unternehmen zu tun? Dieser Frage widmen wir uns nun abschließend im folgenden Kapitel.

²⁴ Eigene Darstellung, Inhalt: siehe Wilber, K. (2009), S. 72

11.3 Das Spannungsfeld des integralen Managements

Übertragen wir zunächst einmal die grundlegenden Erkenntnisse des Integralen Ansatzes auf das Management von Unternehmen:



- Jedes Unternehmen setzt sich aus **Entwicklungsholarchien** zusammen und weist immer sowohl innere/äußere als auch individuelle/kollektive Aspekte auf.
- Um den Status quo bzw. **Zustand** eines Unternehmens ganzheitlich zu erfassen ist es erforderlich eine Zustandsbeschreibung vorzunehmen, bei der alle möglichen Realitäten (innen/außen, individuell/kollektiv) Berücksichtigung finden.
- **Entwicklungsstufen** repräsentieren den Grad des Wachstums und der Entwicklung eines Unternehmens. Mit jeder neuen Stufe wächst das Ausmaß der Komplexität bei gleichzeitiger Emergenz neuer Qualitäten. Entwicklungsstufen können nicht übersprungen werden.
- Durch die Bestimmung und Bewertung der für ein Unternehmen relevanten **Entwicklungslinien** ist es möglich für dieses ein umfassendes Stärken-/Schwächenprofil als Basis einer nachhaltigen Entwicklung zu erstellen.
- Die Anwendung von **Typologien** im unternehmerischen Kontext dient primär der Identifikation zentraler Muster mit dem Ziel, einen kreativen Umgang mit den jeweiligen Mustern eines Typus zu finden.
- Um eine möglichst integrale Sicht auf ein Unternehmen zu erhalten, ist es unerlässlich, alle **vier Quadranten** mit einzubeziehen; eine der Perspektiven zu verleugnen oder als unwesentlich abzutun führt zu einem fahrlässigen Reduktionismus der Wirklichkeit.

Dabei wird **postuliert**, dass **NACHHALTIGKEIT** nur realisiert werden kann, wenn die Wechselwirkungen aller vier Quadranten bzw. deren Bedingtheiten erkannt werden respektive die oben aufgeführten Spezifikations-Kriterien (Zustände, Stufen, Linien, Typen) im Managementprozess Berücksichtigung finden.

Lassen Sie uns in diesem Kontext die oben aufgestellten Axiome einmal differenzierter betrachten. Zunächst einmal ist es wichtig ein Unternehmen grundsätzlich als **soziales Holon** zu begreifen, welches nur durch eine multiperspektivische Betrachtung wirklich verstanden und, darauf aufbauend, nachhaltig entwickelt werden kann. Als Ausgangspunkt einer in diesem Sinne differenzierten Unternehmensanalyse können dabei zunächst unternehmensrelevante **Zustände** als Ausdruck des aktuellen Status des Unternehmens identifiziert bzw. bewertet werden. Für viele Unternehmen sind die Erfolgsmaßstäbe *Produktivität*, *Wirtschaftlichkeit*, *Erfolg*, *Liquidität* und *Rentabilität* Ausdruck der aktuellen Unternehmenssituation. Wenden wir nun aber das vier Quadranten-Modell von *Wilber* an, so sehen wir, dass diese Erfolgsparameter lediglich das kollektive Außen widerspiegeln und dabei immer auch mit weiteren Parametern aus den übrigen drei Quadranten (z. B. *Mitarbeiterzufriedenheit*, *Betriebsklima*, *Fluktuationsquote*) interagieren, d. h. mit diesen in einer unmittelbaren Wechselwirkung stehen. Einen Überblick hierzu bietet die folgende Graphik:

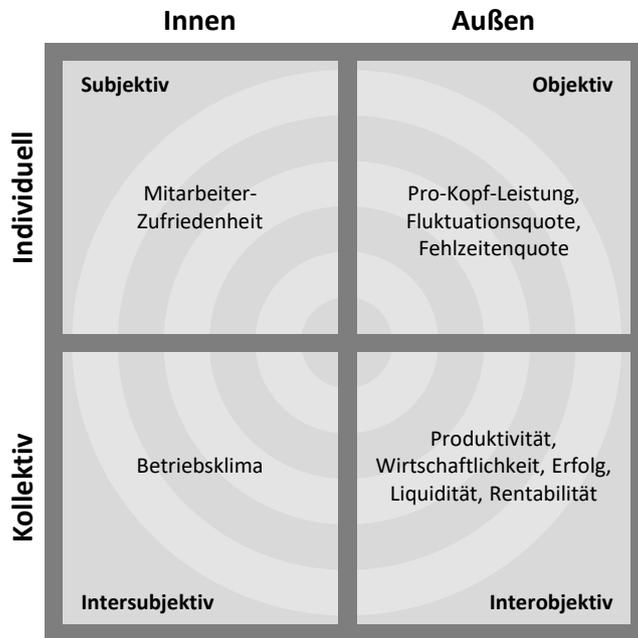


Abb. 11.4: Zustände als Instrument der Status-Quo-Bestimmung²⁵

Dabei geht es mitnichten darum, welche der Parameter mehr oder weniger wichtig sind. Vielmehr sind die unterschiedlichen Parameter Ausdruck verschiedener Sichtweisen ein und derselben Begebenheit. Diese Aussage gilt grundsätzlich, so auch für die Betrachtung unterschiedlicher **Entwicklungsstufen** eines Unternehmens. Beispiele für relevante Stufen im betrieblichen Kontext zeigt das folgende Bild:

25 Eigene Darstellung

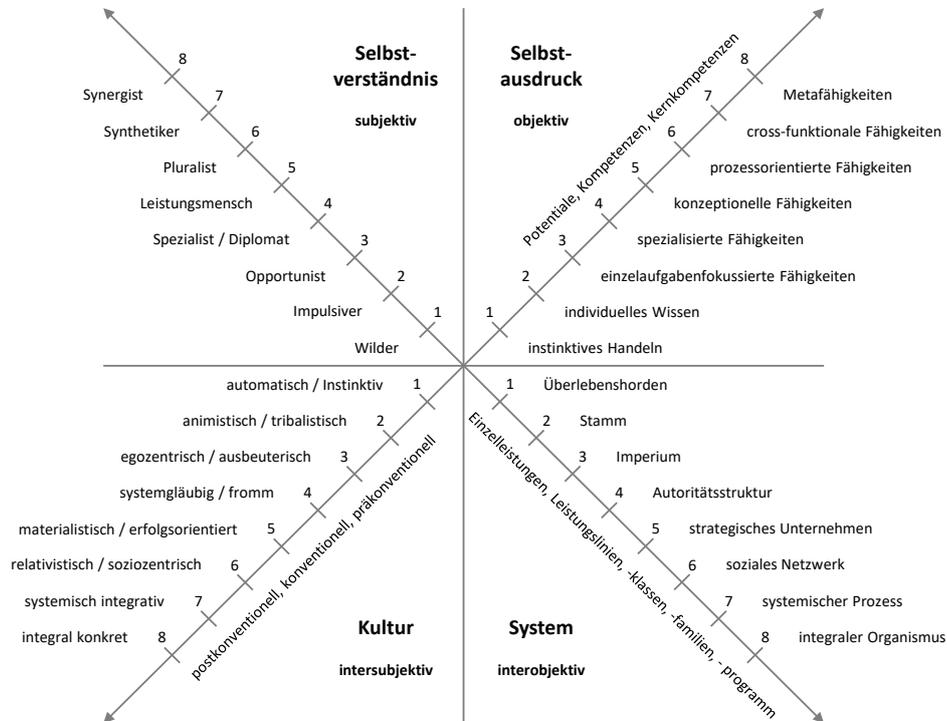


Abb. 11.5: Entwicklungsstufen eines Unternehmens²⁶

Hat das Unternehmen erst einmal eine bestimmte Entwicklungsstufe stabil erreicht, stehen ihm die konkreten Potentiale der Stufe dauerhaft praktisch jederzeit zur Verfügung. Jede Stufe stellt dabei ein bestimmtes Niveau der Organisation und Komplexität dar. So kann sich ein Unternehmen beispielsweise von einer *Autoritätsstruktur* über ein *strategisches Unternehmen* hin zu einem *sozialen Netzwerk* entwickeln (rechts unten), immer aber mit entsprechenden sich bedingenden Entwicklungsprozessen in den übrigen drei Quadranten. Dementsprechend benötigt z. B. ein als *soziales Netzwerk* organisiertes Unternehmen als kulturelle Basis eine *relativistisch/soziozentrische* Unternehmenskultur (unten links), sozial kompetente *Pluralisten* als Mitarbeiter (oben links), die über breite *prozessorientierte Fähigkeiten* verfügen (oben rechts).²⁷

Betrachten wir als nächstes die **Entwicklungslinien** eines Unternehmens. Zur Erinnerung: Mit Hilfe von Entwicklungslinien können wir den Entwicklungsstand in unterschiedlichen Kompetenzbereichen eines Unternehmens identifizieren (Stärken/Schwächen), um darauf aufbauend Gestaltungsempfehlungen für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung abzuleiten. Dabei ist es möglich, dass ein Unternehmen auf einer Linie sehr weit entwickelt ist, während es sich auf einer anderen Linie an unterster Stufe der Entwicklung befindet, wie etwa ein hoch

²⁶ Eigene Darstellung. Inhalt: vgl. hierzu auch das vortreffliche Buch von Beck, D. E. und Cowan, C. C. (2011) sowie der Aufsatz von Cook-Greuter, S. (2008), S. 21 – 64

²⁷ Vgl. hierzu auch Bär, M. / Krumm, R. / Wiehle, H. (2012)

effizientes Unternehmen mit einem ausbeuterischen Führungsverhalten oder beispielsweise ein Unternehmen mit einem moralisch hoch entwickelten Management ohne Innovationskraft. Eine Auswahl relevanter Entwicklungslinien eines Unternehmens zeigt das nachfolgende Bild:

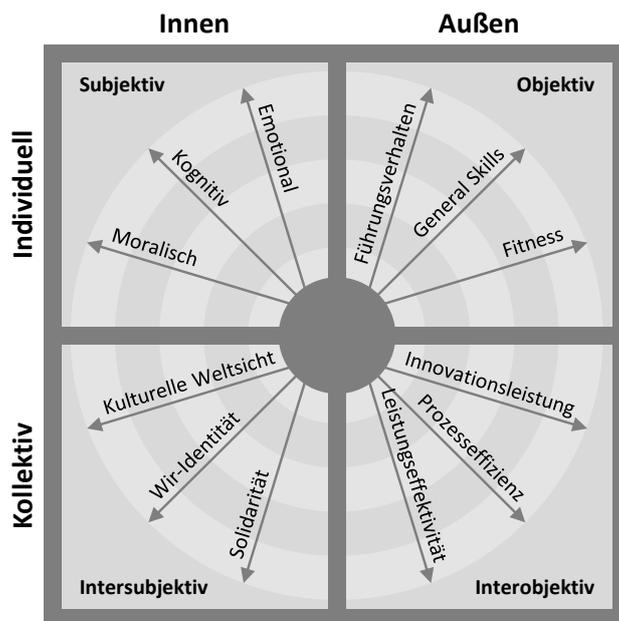
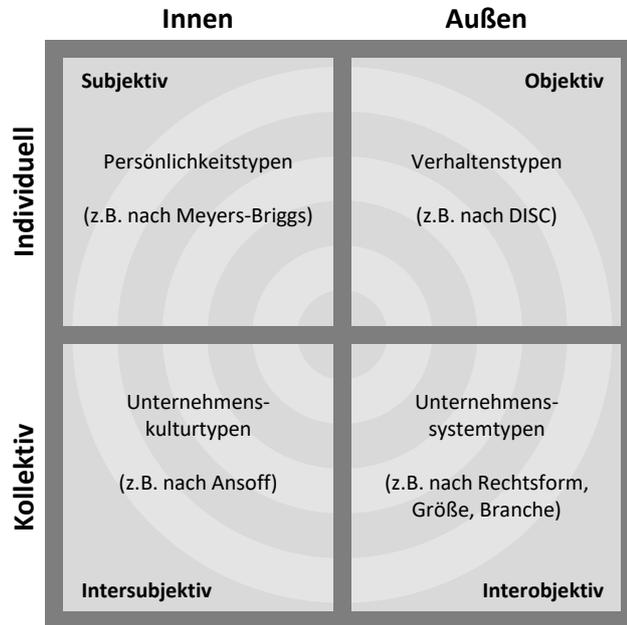


Abb. 11.6: Mögliche Entwicklungslinien eines Unternehmens²⁸

Wenden wir uns abschließend unternehmensrelevanten **Typologien** zu, immer mit dem Ziel einen kreativen Umgang mit den jeweiligen Mustern eines Typus zu finden. Dabei können wir auf eine Fülle von Typologien aus der betriebswirtschaftlichen Forschung zurückgreifen, wie etwa die Persönlichkeitstypologie nach Meyer-Briggs²⁹ (oben links), die Verhaltenstypologie nach DISC³⁰ (oben rechts), die Unternehmenskulturtypologie nach Ansoff³¹ (unten links), sowie auf eine Ansammlung unterschiedlichster Systemtypologien, wie etwa die Typologisierung von Unternehmen nach Rechtsform, Größe oder Branche (untern rechts). Das folgende Bild fasst das Gesagte noch einmal prägnant zusammen:

28 Eigene Darstellung
 29 Vgl. Briggs Myers, I. (1995)
 30 Vgl. Gay, F. (2004)
 31 Vgl. Ansoff, H. I. (1979)

Abb. 11.7: Unternehmenstypologien³²

Alle zuvor vorgestellten Perspektiven bilden also die Grundlage für ein **nachhaltiges Integrales Management**. Ein so verstandenes Management befindet sich grundsätzlich in einem Spannungsfeld zwischen Wahrheit, Wahrhaftigkeit, systemischem und kulturellem Passen.³³ Während es bei der **Wahrheit** um die Kontrolle und Lenkung des individuellen Verhaltens von außen geht, steht bei der **Wahrhaftigkeit** das psychologische Verständnis im Fokus, wobei Wahrhaftigkeit nur durch Eigeninitiative und Selbstkontrolle manifestiert bzw. entwickelt werden kann. Beim **systemischen Passen** liegt der Fokus demgegenüber auf der Etablierung geeigneter Lenkungsmechanismen als Grundlage der Selbststeuerung des Gesamtsystems, während schließlich beim **kulturellen Passen** die Entwicklung von Unternehmenswerten und Denkmustern in Übereinstimmung mit einer sich stetig verändernden dynamischen Unternehmensumwelt im Zentrum der Betrachtung steht.

³² Eigene Darstellung

³³ Vgl. hierzu auch die Ausführungen von Barrett, R. (2006)

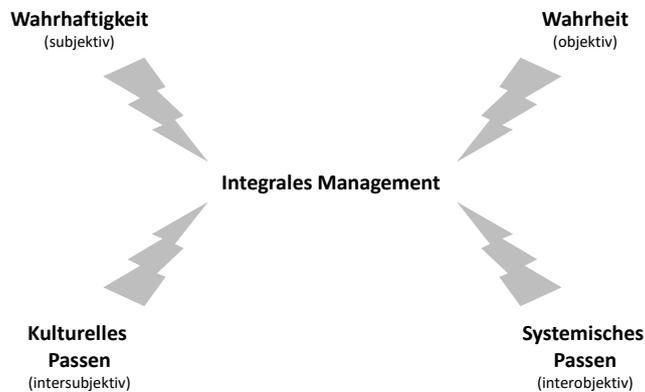


Abb. 11.8: Das Spannungsfeld des Integralen Managements³⁴

Abschließen möchte ich diesen Aufsatz mit einem Zitat von *Fernando Pessoa*, der in seinem Buch *der Unruhe so trefflich formulierte*:

„Jedes Ding ist, je nachdem, wie man es betrachtet, ein Wunder oder ein Hemmnis, ein Alles oder ein Nichts, ein Weg oder ein Problem. Es immer wieder anders betrachten heißt, es erneuern und vielfältigen.“³⁵



Auf den Punkt gebracht:



Unsere Welt und damit natürlich auch der unternehmerische Alltag wird zunehmend dynamischer und damit auch komplexer. Um diese Komplexität meistern zu können benötigen wir eine möglichst umfassende Sicht der Wirklichkeit. Der Integrale Ansatz von Ken Wilber eröffnet uns die Möglichkeit ein Unternehmen aus unterschiedlichsten Perspektiven zu betrachten respektive zu begreifen. Dabei wird postuliert, dass NACHHALTIGKEIT nur realisiert werden kann, wenn das Management bei der Ausrichtung des Unternehmens all diese unterschiedlichen Perspektiven berücksichtigt bzw. mit einbezieht.

Literaturtipps:



Barrett, R. (2006): *Building a Values-Driven Organization*, London & New York.

Wilber, K. (2001): *Ganzheitlich handeln – Eine integrale Vision für Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Spiritualität*, Freiamt.

³⁴ Eigene Darstellung

³⁵ *Pessoa, F. (2006), S. 101.*



Literaturquellen

- Ansoff, H. I. (1979): Strategic Management, Hoboken.
- Bär, M. / Krumm, R. / Wiehle, H. (2010): Unternehmen verstehen, gestalten, verändern – Das Graves-Value-System in der Praxis, Wiesbaden.
- Barrett, R. (2006): Building a Values-Driven Organization, London & New York.
- Beck, D. E. / Cowan, C. C. (2011): Spiral Dynamics, Leadership, Werte und Wandel, Bielefeld.
- Beer, S. (1972): Brain oft the firm, Chichester et al.
- Briggs Myers, I. (1995): Gifts Differing: Understanding Personality Type, Mountain View.
- Cook-Greuter, S. (2008): Selbst-Entwicklung – neun Stufen des zunehmenden Erfassens, in: Integral informiert, Nr. 14, September/Oktober 2008, S. 21 – 64.
- Gardner, H. (1991): Abschied vom I.Q. – Die Rahmen-Theorie der vielfachen Intelligenzen, Stuttgart.
- Gardner, H. (2002): Intelligenzen. Die Vielfalt des menschlichen Geistes, Stuttgart.
- Gay, F. (2004): Das DISG-Persönlichkeitsprofil – Persönliche Stärke ist kein Zufall, Remchingen.
- Gilligan, C. (1999): Die andere Stimme, München.
- Jantsch, E. (1975): Design for evolution – self-organization and planning in the life of human systems, New York.
- Koestler, A. (1968): Das Gespenst in der Maschine, Bern.
- Krumm, R. (2012): 9 Levels of Value Systems, Haiger.
- Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme – Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt/Main.
- Malik, F. (2007): Management: Das A und O des Handwerks (Management: Komplexität meistern, Band 1), Frankfurt/Main.
- Malik, F. (2009): Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation – Grundprobleme, Funktionsmechanismen und Lösungsansätze für komplexe Systeme, Bern et. Al...
- Pessoa, F. (2006): Das Buch der Unruhe, Frankfurt a.M.
- Senge, P. / Kleiner, A. / Smith, B. / Roberts, C. / Ross, R. (1996): Das Fieldbook zur Fünften Disziplin, Stuttgart.
- Senge, P. (2011): Die fünfte Disziplin – Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Stuttgart.
- Ulrich, H. (1968): Die Unternehmung als produktives soziales System, Bern.
- Ullrich, H. / Walter K. (1973): Das St. Galler Management-Modell, Bern/Stuttgart.
- Wilber, K. (1984): Halbzeit der Evolution, Bern et al.
- Wilber, K. (2001a): Eros, Kosmos, Logos – Eine Jahrtausend-Vision, Frankfurt/Main.
- Wilber, K. (2001b): Ganzheitlich handeln – Eine integrale Vision für Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Spiritualität, Freiamt.
- Wilber, K. (2004): Eine kurze Geschichte des Kosmos, Frankfurt/Main.
- Wilber, K. (2007): Integrale Spiritualität – Spirituelle Intelligenz rettet die Welt, München.
- Wilber, K. (2009): Integrale Vision – eine kurze Geschichte der Integralen Spiritualität, München.
- Wilber, K. / Patten, T. / Leonard, A. / Morelli, M. (2010): Integrale Lebenspraxis – körperliche Gesundheit, emotionale Balance, geistige Klarheit, spirituelles Erwachen, München.