

Generationswechsel

Versuch einer Analyse nach dem AQAL-Modell von Ken Wilber

Günter Dziomba und Dr. Ingo Wuddel

Inhaltsverzeichnis

1.0	Meine persönliche Motivation	2
2.0	Die angewandten integralen Modelle.....	2
2.01	Das AQAL-Modell von Ken Wilber	2
2.02	Das 4-Quadranten-Modell von Ken Wilber	3
2.03	Das Spiraldynamik-Modell von Don Beck und Christopher Cowan	4
2.04	Kulturwechsel-Prinzipien nach dem Spiraldynamik-Modell	4
2.041	Sechs Bedingungen für Veränderung	5
2.042	Fünf Phasen in Veränderungsprozessen	5
2.05	Das Enneagramm – ein „Erbstück aus dem Unbekannten“	5
2.051	Die 3 Hauptenergien	6
2.052	Die 9 Enneatypen	6
3.0	Die Ausgangslage	7
3.01	Firmensituation.....	7
3.02	Führungsteam.....	8
3.021	Herr A (Seniorchef)	8
3.022	Herr B (Assistent von Herrn A)	8
3.023	Herr C (Geschäftsführer eines Handelsbereiches)	8
3.03	Organigramm der Firma.....	9
4.0	Die Beratungsstruktur	9
5.0	Der Veränderungsprozess	10
5.01	Alpha-Phase	10
5.02	Beta-Phase	10
5.03	Gamma-Falle.....	10
5.031	Der Einstieg in den Beratungsprozess (Sitzung 1 – 5)	10
5.032	AQAL-Analyse	11
5.033	Der Konflikt zwischen A und B blockiert die Entwicklung	17
5.034	Konsequenzen aus der Analyse für den Beratungsprozess	19
5.035	Die Talsohle der Gamma-Phase wird erreicht (Sitzung 6)	19
5.036	Wie können die Hindernisse gegen Veränderung gelöst werden?	19
5.037	Schlussfolgerungen aus der Supervision für den Beratungsprozess	20
5.038	Die Überwindung der Barrieren (Sitzung 7)	21
5.039	Modellbildung	23
5.04	Delta-Aufstieg.....	28
5.05	Die Veränderung der vMEMEs	28
6.0	Fazit: Erfahrungen mit der Anwendung von AQAL	28
7.0	Literatur	32

1.0 Meine persönliche Motivation

Mein berufliches Spezialgebiet ist die Beratung von Unternehmen bei Kulturwechseln (die ich oft selbst erlebt habe). Das gilt insbesondere bei Nachfolgeregelungen in Familienbetrieben und beim Führungswechsel in Konzernen. In diesem hochkomplexen Bereich fiel mir immer wieder ein Mangel an Konzepten auf, die sowohl einfach genug für eine praktische Anwendung sind als auch umfassend genug für eine angemessene Beschreibung der Situation.

Im Jahre 1986 ist mir Ken Wilber, der führende Theoretiker im Feld der Ganzheitlichkeit – durch sein Buch „Halbzeit der Evolution“ – erstmals begegnet. Danach habe ich mich mit Unterbrechungen immer wieder mit seinen Theorien beschäftigt. Ich bin Mitglied im FIB (Forum Integrales Business) sowie in verschiedenen AGs, die sich mit der Umsetzung von Integralen Ansätzen im Business auseinandersetzen.

Da ich hier ein wirksames Modell für Kulturberatung sah, entschloss ich mich zum Versuch einer praktischen Anwendung. Ich wählte einen mittelständischen Familienbetrieb, den ich von Jan. 2001 – Sept. 2002 als Coach bei einem Generationswechsel begleitet habe, um ihn als Fallstudie nach dem AQAL-Modell von Ken Wilber zu bearbeiten.

Der folgende Beitrag befasst sich mit der Frage, wie das von Ken Wilber bereitgestellte AQAL-Modell angewendet werden kann und ob es dazu dienen kann, Beratung professioneller durchzuführen. Dabei geht es mir weniger um einen wissenschaftlichen Anspruch, als darum Anregungen für die Praxis zu geben. Vor allem interessiert mich die Frage, ob AQAL im Berufs-/Beratungsalltag effizient, stringent, und nachvollziehbar umsetzbar ist.

Darüber hinaus würde ich mich sehr freuen, wenn es durch diese und andere Einzelfall-Studien zu einem weiteren Austausch über die Anwendbarkeit des AQAL-Modells kommen würde. Ich könnte mir beispielsweise gut vorstellen, auf Grundlage dieser Anwendungserfahrung in einem nächsten Schritt von Anfang an eine Analyse gemeinsam mit einem zu beratenden Unternehmen durchzuführen.

Die Arbeit an dieser Fallstudie hat bereits zu einem regen Austausch mit Kollegen geführt. Eine wesentliche Weiterentwicklung ist aus dem intensiven Dialog mit Dr. Ingo Wuddel über einen Zeitraum von etwa einem halben Jahr erwachsen, so dass der Artikel schließlich zu „unserem gemeinsamen“ wurde. Aus der Entstehungsgeschichte der Fallstudie heraus und weil der Beratungsprozess von mir, Günter Dziomba, allein begleitet wurde, erschien es uns sinnvoll, die ursprüngliche Ich-Form durchgängig beizubehalten.

Dieser Artikel ist für Menschen geschrieben, die sich mit der Anwendung des integralen Modells in der Praxis beschäftigen. Daher werden die theoretischen Grundlagen im folgenden Kapitel nur kurz angerissen (näheres siehe Literaturliste; Kapitel 7).

2.0 Die angewandten integralen Modelle

2.01 Das AQAL-Modell von Ken Wilber

Das Wilbersche AQAL-Modell ist ein sogenanntes Metamodell. Das heißt, dass es verschiedene andere Modelle unter einem größeren Dach vereinigt. Sein Anspruch besteht sogar darin, *alle* gültigen Modelle zu umfassen. Daher wird es auch als „ganzheitlich“, „holistisch“ oder „integral“ bezeichnet.

AQAL bedeutet „All Quadrants, All Levels, all lines, all states, all types“. „All quadrants“ bezieht sich auf sein *4-Quadranten-Modell* (siehe nächstes Kapitel), „all levels“ auf Entwicklungsebenen wie sie im Modell der *Spiraldynamik* beschrieben werden (Kapitel 2.03). Diese beiden Konzepte stellen den Kern des AQAL-Modells dar. In einem weiteren Sinne gehören jedoch auch die Entwicklungslinien („all lines“), Zustände des Bewusstseins („all states“) und „horizontale“ Typen („all types“) dazu.

Eine *Entwicklungslinie* (z.B. mentale Linie oder emotionale Linie) beschreibt die Entwicklung eines Merkmals durch mehrere Entwicklungsebenen. Entwicklungsebenen beinhalten viele Linien (/Merkmale/Aspekt). Auf die Betrachtung der Linien wurde im vorliegenden Fall verzichtet.

Zustände sind im Rahmen zyklischer Prozesse zu verstehen. Leben läuft in Zyklen ab, ohne dass diese unmittelbar mit Entwicklung verbunden sein müssen: so wie die Zustände des Bewusstseins im Zyklus von Wachzustand, Traum und Tiefschlaf. In Kapitel 2.04 werden Zustände beschrieben, die eng mit der Entwicklung von einer Ebene zur nächsten zusammen hängen und einen Veränderungszyklus in seiner Feinstruktur charakterisieren: die Phasen Alpha, Beta, Gamma, Delta, neues Alpha.

Mit „Typen“ sind Persönlichkeits- bzw. Kulturtypen gemeint (Kapitel 2.05).

2.02 Das 4-Quadranten-Modell von Ken Wilber

„All Quadrants“ bedeutet, dass bei einer Untersuchung *alle 4 Quadranten* des Wilber-schen 4-Quadranten-Modells berücksichtigt werden. Diese 4 Quadranten sind als sich ergänzende Perspektiven auf ein System zu verstehen, die für sich allein genommen eine einseitige und damit verzerrte Sicht ergeben, zusammen jedoch einen ganzheitlichen Blick:

	innen/subjektiv	außen/objektiv
individuell	„Ich“ individuell innen intentional	„Es“ individuell außen verhaltensmäßig
kollektiv	„Wir“ kollektiv innen kulturell	„Sie“ kollektiv außen sozial/systemisch

Ohne tiefer in die Details einsteigen zu wollen, soll ein kurzer exemplarischer Hinweis auf die Bedeutung der 4 Quadranten im Businessbereich gegeben werden:

Der obere linke Quadrant (OL) berücksichtigt Meinungen, Ideen, Vorstellungen, Absichten und die Persönlichkeit von Führungskräften und Mitarbeitern, der obere rechte Quadrant (OR) ihr – von außen sichtbares, objektivierbares – Verhalten. Und auch die materiellen Mittel zur Arbeit auf individueller Ebene: Arbeitsplatz, Arbeitsgeräte, verfügbare Ressourcen, u.ä.

Der untere linke Quadrant (UL) ergänzt diese Sichtweisen um den Aspekt, dass das individuelle Innen nicht unabhängig vom kollektiven Innen, der Kultur, besteht. Menschen sind in ihren Vorstellungen von ihrer Umgebung geprägt, von der Kultur der Gesellschaft wie auch der Unternehmenskultur. Und die Unternehmenskultur ist bei Change-Prozessen ein ebenso wichtiger Faktor wie die Persönlichkeiten der Mitglieder der Organisation, deren Verhalten und die materiellen Bedingungen.

Als 4. Faktor kommt die Sicht auf das Unternehmen als soziales System (unterer rechter Quadrant – UR) hinzu, welches ebenfalls eine eigene Dynamik und eigene Gesetzmäßigkeiten hat. Sie müssen berücksichtigt werden, um den Entwicklungs- bzw. Veränderungsprozess zum Erfolg zu führen. Zu den sozialen Systemen gehören Aufbauorganisation, Prozesse, Informationssysteme, u.ä.

2. 03 Das Spiraldynamik-Modell von Don Beck und Christopher Cowan

Im Ausdruck AQAL meint „All Levels“, dass bei einer Analyse und den daran anschließenden Umsetzungsschritten die *Entwicklungsebenen* des betrachteten Systems einbezogen werden. Das zugrunde liegende Modell der Spiraldynamik (von Don Beck und Christopher Cowan) geht davon aus, dass Entwicklung ein schrittweiser Prozess ist, der von einer definierten Ebene zur nächsten verläuft. So wie die biologische Evolution von der Entstehung organischer Moleküle zu lebenden Zellen, Zellverbänden und Vielzellern verläuft und eine Stufe auf der nächsten aufbaut, so lassen sich auch für die menschliche Entwicklung Evolutionsstufen oder soziokulturelle Entwicklungsstufen wissenschaftlich nachweisen.

Diese Stufen müssen von jedem menschlichen Individuum durchlaufen werden und kennzeichnen auch die Entwicklung kollektiver menschlicher Systeme (Teams, Organisationen, Nationen, ...). Dabei entwickeln sich unterschiedliche Systeme nicht in mechanischer, gleichförmiger Weise, sondern in der ihnen eigenen Art. Und doch geschieht dies nicht in beliebiger Weise, sondern zeigt gewisse Regel- und Gesetzmäßigkeiten, wie sie im Modell der Spiraldynamik erfasst werden. Dazu gehört, dass ein System sich von seinem Kern-Meme her nur von einer Stufe zur nächsten entwickeln, aber keine Stufen überspringen kann.

Diese universellen Entwicklungsstufen werden auch vMEMEs genannt – Bewusstseinsstufen mit unterschiedlichen Wertesystemen. vMEMEs werden mit Farben bezeichnet: beige → violett → rot → blau → orange → grün → gelb → ... Mit den Zuordnungen nach Farben sollen Bewertungen („schlechter“ bzw. „besser“) vermieden werden. Das Erreichen einer höheren Stufe ist mit einer Vergrößerung der Handlungskompetenz verbunden.

Anstatt von „Stufen“ spricht man auch von „Ebenen“. Hierbei ist die Ebene der 4 Quadranten gemeint. Denn mit dem Wachstum zu höheren Ebenen sind Veränderungen in allen 4 Quadranten verbunden.

2. 04 Kulturwechsel-Prinzipien nach dem Spiraldynamik-Modell

Don Beck und Christopher Cowan (siehe Literaturliste Kapitel 7) stellen neben der dynamischen vMEME-Spirale ein differenziertes Modell für Veränderungsprozesse zwischen den Memestufen bereit.

Es enthält

- 7 Grade von Veränderung
- 6 Bedingungen, die für eine vollständige vMEME-Veränderung notwendig sind,
- 5 Phasen (bzw. Zustände) auf dem Weg des vMEME-Übergangs

Zunächst unterscheiden Beck und Cowan 7 Grade (Varianten) von Veränderung: Von - kleineren - Veränderungen innerhalb einer Meme-Ebene (horizontal) bis zu - umfassenden - Veränderungen von einer Meme-Stufe zur nächsten (vertikal).

2. 041 Sechs Bedingungen für Veränderung

Um einen Veränderungsprozess erfolgreich durchführen zu können, müssen eine Reihe von Bedingungen erfüllt sein. Je mehr Bedingungen erfüllt sind, desto umfassender und tiefer kann der angestrebte Wandel sein. Sind alle 6 Bedingungen gegeben, ist der Übergang zur nächst höheren Meme-Stufe möglich.

Die 6 Bedingungen sind:

1. Ein hinreichendes (individuelles oder kollektives) mentales **Potenzial**, d.h. eine Offenheit für Veränderung in die beabsichtigte Richtung ist vorhanden.
2. **Lösungen** für aktuelle (und frühere) Existenzprobleme (im aktuellen Spiralzustand) sind gefunden und befriedigend umgesetzt.
3. Im System ist ein Gefühl von **Dissonanz** gegenwärtig. Dissonanz meint die für jede Veränderung notwendige innere Erschütterung.
4. Die (inneren und äußeren) **Hindernisse** für den Wandel sind erkannt, (in ihren Folgen sowie Risiken bei ihrer Beseitigung) verstanden und überwunden.
5. **Einsicht** in die Gründe der Krise und erkennbare Alternativen sind vorhanden. Es wird verstanden, was schief läuft, und alternativen Szenarien sind verfügbar.
6. **Verstärkung und Unterstützung** während des Übergangs sind gegeben. Schwankungen bei der Anpassung werden abgefedert, Lernprozesse akzeptiert.

2. 042 Fünf Phasen in Veränderungsprozessen

Veränderungsprozesse zwischen 2 Meme-Stufen laufen nach Beck und Cowan durch einen Zyklus von 5 Phasen:

- Die **Alpha-Phase** ist stabil und ausbalanciert, aber kein permanenter Zustand. Die Umgebung bzw. die Bedürfnisse der Menschen im System verändern sich.
- Die **Beta-Phase** ist eine Zeit von Unsicherheit und Fragen. Die alten Wege funktionieren nicht mehr richtig. Man fühlt, etwas ist falsch, weiß aber nicht, was.

Beta kann durch eine frühe Reform (evolutionäre Veränderung) direkt zum neuen Alpha führen oder in einem revolutionären Prozess über den Umweg von Gamma und Delta:

- **Gamma** ist ein Zustand von Angst, Hoffnungslosigkeit und Ärger. Man scheint von unüberwindlichen Hürden umgeben zu sein. Ein ungeduldiges Verlangen nach Taten führt schließlich zu einem Angriff auf die Barrieren. Sind sie zerbrochen, wird Delta initiiert.
- Der **Delta-Aufstieg** ist inspirierter Enthusiasmus: aufregend und von schnellem Wandel geprägt. Ein großartiges neues Alpha ist in Aussicht, aber noch nicht erreicht.
- Im **neuen Alpha** ist das System zur Stabilität zurückgekehrt – auf der nächst höheren oder niedrigeren Ebene der Spirale.

Sind die Entwicklungs-Phase und -Stufe des betrachteten Systems erkannt, liefert das Modell der Spiraldynamik Hinweise darauf, in welcher Richtung Veränderung beim geplanten Wandel essenziell ist.

2. 05 Das Enneagramm – ein „Erbstück aus dem Unbekannten“

Das Enneagramm ist ein Jahrtausende altes System der Entwicklung verschiedener Persönlichkeits-Typen, und es kann auch unmittelbar auf Kulturen übertragen werden.

Anders als moderne Typologien (wie der bekannte MBTI = Myers-Briggs-Typen-Indikator) benutzt das Enneagramm nicht mehr oder weniger willkürliche Gegensatzpaare (wie

„introvertiert – extravertiert“), die an der Oberfläche der Persönlichkeit erscheinen und als Verhalten (auch wissenschaftlich) beobachtbar und damit objektivierbar sind. Vielmehr baut das Enneagramm (wie das gesamte AQAL-Modell) auf einem philosophisch begründeten Fundament menschlicher Existenz und Entwicklung auf. Die zugrunde liegende Philosophie fragt nach den Grundannahmen über die Wirklichkeit einschließlich desjenigen, der (als Teil dieser Wirklichkeit) die Wirklichkeit betrachtet, und erforscht sie. Solche Grundannahmen liegen vor jeder Beobachtung und bestimmen jede Beobachtung entscheidend. Sie sind also alles andere als theoretisch und wirklichkeitsfern. Was die Grundüberzeugungen so gefährlich i.S.v. wirklichkeitsverstellend macht, ist die Tatsache, dass ihr Vorhandensein zumeist gar nicht wahrgenommen wird, gar nicht bewusst ist, weil die Dinge so selbstverständlich erscheinen („Betriebsblindheit“). Es scheint völlig klar zu sein, was Wirklichkeit ist, wer die Wirklichkeit beobachtet und in ihr handelt.

2. 051 Die 3 Hauptenergien

Das Enneagramm ist in seiner Essenz ein Dreier-System, das erst in einer feineren Ausprägung zu einem Neuner-System wird. Drei Hauptenergien werden unterschieden: Bauchenergie (Handeln), Herzenergie (Fühlen) und Kopfenergie (Denken). Jede Person oder Kultur richtet ihre Aufmerksamkeit in einer tief verwurzelten Gewohnheit bevorzugt auf einen der 3 Aspekte. Diese Vereinseitigung prägt den Charakter der Person oder Kultur und bestimmt ihre blinden Flecken.

2. 052 Die 9 Enneatypen

Aus den 3 Hauptenergien werden 9 Enneatypen abgeleitet: die jeweilige Hauptenergie kann unterdrückt (-), verstärkt (+) oder blockiert (Kompensation zu 0) werden.

Die neun Typen werden mit den Ziffern 1 – 9 benannt. Dies mag zunächst befremdlich wirken, vermeidet jedoch eine vorschnelle Identifikation der Typen mit gebräuchlichen Konzepten, die sich an der beobachtbaren Oberfläche orientieren (wie „Sanguiniker“, „Introvertierter“ oder „Macher“).

Die Enneatypen 8, 9 und 1 richten ihre Aufmerksamkeit vorwiegend auf ihren Körper (Bauchenergie). Man spricht von Körperfixierung oder auch von Zornfixierung, denn die Vermeidung authentischen Zorns ist der Dreh- und Angelpunkt ihres inneren Antriebs. Enneatyp 8 produziert Zorn und lebt ihn offen, direkt, brutal und missbräuchlich aus, wodurch das Thema von Rache in den Vordergrund rückt. Enneatyp 1 unterdrückt den Zorn und trägt ihn als Groll mit sich herum. Enneatyp 9 dagegen ignoriert Zorn und damit seine Kraft vollkommen. Ergebnis sind Anpassung, Trägheit und Scheinheiligkeit.

Die Enneatypen 2 – 4 stellen Emotionen ins Zentrum ihrer Aufmerksamkeit: Ich fühle, also bin (lebe) ich (Herzenergie). Entsprechend spricht man von Emotionalfixierung oder auch von Imagefixierung. Imagefixierung, weil sie von der Sehnsucht nach emotionaler Liebe angetrieben werden und ein bestimmtes Bild (image) davon haben, wie diese Liebe aussieht. Dieses Bild von der Liebe äußert sich dann auch in einem ausgeprägten Selbstbild. Typ 4 ist sich der Sehnsucht nach Liebe schmerzlich bewusst und festigen sie in enttäuschenden und dramatischen Beziehungen. Typ 2 verdrängt die Sehnsucht durch die Vorstellung, über einen Überfluss an Liebe zu verfügen, und neigt zwanghaft zu helfendem Verhalten. Typ 3 dagegen leugnet die Existenz von Liebe und das Bedürfnis nach ihr vollkommen. Aus der unbewussten Suche nach Anerkennung und Liebe wird ein Drang nach Leistung und Erfolg, nach Karriere und materiellen Gütern, letztlich nach einem perfekten Image.

Die Enneatypen 5 – 7 werden von Angst angetrieben, was dazu führt, dass sie ihre Aufmerksamkeit auf den Kopf, das Denken richten (Kopfenergie). „Ich denke, also bin ich (sicher).“ Sie sind mental bzw. angstfixiert. Typ 5 wirkt ängstlich und pessimistisch. Er hat angesichts der Angst eine sehr klare Entscheidung getroffen: Flucht vor anderen Menschen, Rückzug in Konzepte und Unauffälligkeit. Typ 7 scheint keine Angst zu kennen. Lachend und pfeifend schlendert er durch den dunklen Wald, scheinbar optimistisch und lebensbejahend, sprunghaft und unverbindlich durchs Leben. Tatsächlich hält er sich in angenehm spielerischen Fantasiewelten auf. Anders als die 5, die sich offensichtlich zur Flucht entschieden hat, und die 7, die die Angst in Optimismus und guter Laune ertränkt, steht Typ 6 zweifelnd zwischen Flucht nach hinten und Flucht nach vorne. In dieser Lähmung leugnet sie die Angst und wird unbewusst doch von ihr bestimmt: In der phobischen Variante sucht sie nach Sicherheit und versteckt ihre Angst hinter einer freundlichen und pflichtbewussten Fassade. In der kontraphobischen Variante versucht sie sich und anderen ihre Furchtlosigkeit durch besonders wagemutiges Verhalten zu beweisen.

Das Enneagramm beschreibt das, was ein Mensch zu sein glaubt, nicht, was er in Wirklichkeit ist.

3.0 Die Ausgangslage

Zunächst erfolgt eine kurze Darstellung der Situation des Unternehmens ohne Bezug zu den genannten Modellen.

3.01 Firmensituation

Die Firma ist ein internationales Kunststoff-Handelshaus (gegründet 1970) mit einem breiten Warensortiment von Konsumware (Massenartikel), aber auch technischer Ware sowie ausgewählten Handelsmarken von exklusiven Vertragshändlern. Die Firma kauft weltweit Artikel von Produzenten und verkauft diese wiederum an kleinere Verarbeiter. Sie hat eigene Büros in Paris, Taipeh, Rotterdam und ein weltweites Händlernetz. Der Hauptsitz liegt in Deutschland.

Für Distribution und Lagerung der Ware ist die Firma ebenfalls verantwortlich, produziert aber selbst nicht.

Das Firmenimage würde ich als zuverlässig, finanziell solide, konservativ bis altbacken, kunden- und servicefreundlich sowie flexibel beschreiben.

Mitarbeiter/innen:

11 Mitarbeiter/innen, davon 5 Händler/innen und 6 Bürofachkräfte (Buchhaltung, Logistik, EDV, etc.)

Umsatzentwicklung:

2000: € 48 Mio.

2001: € 50 Mio.

2002: € 49 Mio.

Trotz des zur Zeit schwierigen Umfeldes ist die Geschäftsentwicklung zufriedenstellend.

3. 02 Führungsteam

3. 021 Herr A (Seniorchef)

Er wurde 1936 geboren, ist geschieden und wiederverheiratet, hat einen Sohn (Herr B) aus 1. Ehe. Nach der Lehre zum Groß- und Außenhandelskaufmann war er Handelsvertreter. 1970 gründete er die Firma, die seitdem ständig wuchs. Heute ist er geschäftsführender Gesellschafter.

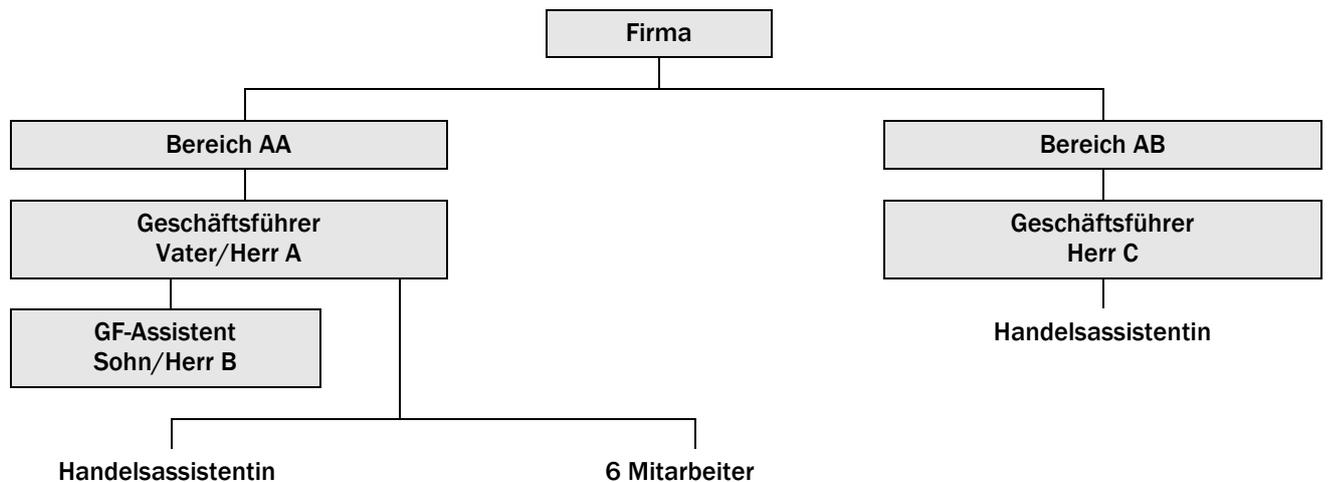
3. 022 Herr B (Assistent von Herrn A)

Er wurde 1963 geboren. Seine Schulzeit war mit Internatsaufenthalten verbunden, die von ihm als schwierig erlebt wurden – auch weil er die Erwartungen seines Vaters häufig nicht erfüllte. Nach der Lehre zum Kfz-Einzelhandelskaufmann arbeitete er als Autoverkäufer bei BMW. 1990 wechselte er als Assistent des Geschäftsführers zur Firma seines Vaters, Herrn A.

3. 023 Herr C (Geschäftsführer eines Handelsbereiches)

Geboren wurde er 1960 in den USA. 1991 begann er bei der Firma ohne genauen Aufgabenbereich und baute eigenständig einen eigenen Firmenbereich auf (AB: Chemikalien; Beteiligungen siehe unten). Die Geschäfte laufen gut, wobei er allerdings durch eine Währungsspekulation dem Unternehmen in 2002 einen größeren Verlust verursachte, was beträchtliche finanzielle Zuwendungen der Gesellschafter nach sich zog.

3.03 Organigramm der Firma



Beteiligungen:

Herr A	100% an Bereich AA
	25% an Bereich AB
Herr B	45% an Bereich AB
Herr C	30% an Bereich AB

4.0 Die Beratungsstruktur

Mit den 3 Personen der Geschäftsleitung wurden 7 Beratungstage vereinbart. Der Ablauf der einzelnen Beratungstage wurde innerhalb der folgenden Struktur flexibel gehandhabt:

- A. Bei der Anfangssitzung mit allen Dreien ging es um folgende Themenkreise:
 - Gibt es von der letzten Sitzung noch etwas zu klären?
 - Stimmungsbild
 - Was soll heute besprochen werden?
- B. Einzelgespräche zwischen den Geschäftsführern und mir.

Alle Themen können besprochen werden, insbesondere geht es um Ärger und Konflikte zwischen den Geschäftsführern. Die Themen werden gesammelt und je nach Notwendigkeit in Zweier- oder Dreiergesprächen in meiner Begleitung geklärt.
- C. Integrierende Abschluss-Sitzung mit dem Führungsteam nach Beendigung der Einzelcoaching-Prozesse. Hier werden die Ergebnisse der Einzel- bzw. Zweiergespräche von den jeweiligen Personen veröffentlicht und von allen diskutiert. Anschließend wird über die weitere Vorgehensweise entschieden sowie weitere Vereinbarungen getroffen.

5.0 Der Veränderungsprozess

5.01 Alpha-Phase

Herr A hat 1963 als selbstständiger Handelsvertreter für verschiedene Marken begonnen. 1970 wurde die Firma als GmbH gegründet. Sie wurde im wesentlichen durch Herrn A zur heutigen Größe entwickelt. Aus dieser Zeit ist neben den normalen geschäftlichen Auf- und Abwärtsbewegungen erwähnenswert, dass drei wichtige Mitarbeiter, aber auch der Mitgründer ausgeschieden sind. Dies war für Herrn A immer – so wurde es mehrfach berichtet – mit Enttäuschungen verbunden. Besonders getroffen hat ihn das bei einem langjährigen Geschäftsführer, weil dieser jetzt ein starker Konkurrent der Firma ist. Nichts desto trotz wurden die aktuellen Probleme erfolgreich gelöst. Damit ist die 2. Bedingung erfüllt (Lösungen für aktuelle und frühere Existenzprobleme).

Es wäre möglich, dass dies bereits ein erster Hinweis auf eine besonders ausgeprägte Haltung von Herrn A ist, die im Konflikt mit seinem Sohn eine wichtige Rolle spielen könnte: „Nur wie ich es mache, ist es richtig“ (siehe Konfliktanalyse 5.038).

5.02 Beta-Phase

Die Beta-Phase ist mit dem Thema des Generationswechsels verbunden: Jahrelang lief das Unternehmen erfolgreich. Aufgrund seines Alters und zwischenzeitlicher Krankheit wurde Herrn A dann klar, dass seine Nachfolge geregelt werden muss. Bei ihm entstand der Wunsch, seinem Sohn das Unternehmen zu übergeben. Er plante, mit 65 Jahren mehr Verantwortung an ihn zu geben. Doch mehrere seiner Versuche, sich aus der Firma zurückzuziehen, misslangen. 1. Bedingung erfüllt: hinreichende Offenheit für Veränderungen ist vorhanden.

5.03 Gamma-Falle

Eine Lösung des Nachfolgeproblems wurde aufgrund des Alters von Herrn A und auch aus Angst, plötzlich krank zu werden, immer dringender. (Herr A ist inzwischen 69 Jahre alt.) Die misslungenen Versuche, seinem Sohn mehr Verantwortung zu übertragen, führten zu wachsender Frustration, Gefühlen des Gefangenseins und zunehmenden Ohnmachtsgefühlen, weil nichts geklärt werden konnte und kein Ausweg erkennbar schien.

Aus dem offensichtlichen Scheitern heraus, den Generationswechsel in Eigenregie zu bewältigen, und der daraus entstandenen Verzweiflung wurde dann ein Berater hinzugezogen. Damit war die 3. Bedingung (Dissonanz für den Veränderungsprozess) nach dem Modell der Spiraldynamik erfüllt.

5.031 Der Einstieg in den Beratungsprozess (Sitzung 1 – 5)

Meine Aufgabe als Begleiter war es nun, die Dissonanz zu erhöhen, um die Hindernisse, die zu einer Lösung des Problems führen könnten, deutlich zu machen, zu identifizieren, konkret zu benennen.

Dies geschah in den ersten 5 Sitzungen, in denen es um folgende Themen ging:

- Zukunftsvisionen der drei Leitungsteam-Mitglieder für jeden persönlich und für die Firma.

- Vorschläge für deren Umsetzung und Abschätzung der damit verbundenen Chancen und Risiken
- Grundsatz-Entscheidungen, Geschäftspolitik und -strategien
- Konfliktumgang, Entscheidungsfindungs-Prozesse, Verbindlichkeit und störende Verhaltensweisen
- Insbesondere ging es um die unausgesprochenen wechselseitigen Erwartungen

In diesen Sitzungen waren im wesentlichen Konflikte zwischen Herrn A (Geschäftsführer/Vater) und Herrn B (Assistent/Sohn) Thema, wobei Herr A zumeist Forderungen an Herrn B stellte. Herr C trat dabei häufig als Moderator und Vermittler auf. Herr B äußerte seine Erwartungen erst auf Nachfrage.

Forderungen von Herrn A an Herrn B sind:

- Mehr persönliche Kontakte zu den Kunden (Stamm- und Neukunden)
- Etablierung regelmäßiger Besprechungen
- Stärkere Zusammenarbeit mit Mitarbeitern und umgekehrt
- Zusagen auch einzuhalten

Forderungen von Herrn B an Herrn A sind:

- Nicht laufend spontan in seine Aufgabengebiete hinein zu regieren
- Keine Ad-hoc-Besprechungen
- Stärkere gegenseitige Information
- Keinen unnötigen Druck machen bzw. dauernd Forderungen stellen
- Sich an Vereinbarungen halten, sich nicht einzumischen

5. 032 AQAL-Analyse

Vorbemerkungen

Die folgende Analyse beruht auf

- direkten Aussagen der drei Gesellschafter,
- meinen unmittelbaren Beobachtungen im Zusammenhang mit dem Beratungsprozess (von Verhaltensweisen und relevanten wiederkehrenden Verhaltensmustern der drei Führungskräfte) und
- meinen daraus (vor dem Hintergrund meiner theoretischen Kenntnisse und praktischen Erfahrungen) resultierenden Empfindungen, Intuitionen und Gegenübertragungen.

Wenn ich von Kern-MEMEs spreche, so handelt es sich ebenfalls um meine subjektive Einschätzung des Schwerpunktes der Bewusstseinsentwicklung. Diese Sichtweise ist nicht durch eine systematische Analyse abgesichert, da die AQAL-Analyse kein Teil des Beratungsauftrages war, sondern lediglich im Nachhinein versucht wurde. Daher konnten beispielsweise die im 4-Quadranten-Modell linksseitig festgehaltenen Äußerungen nicht immer überprüft werden. Dennoch fühle ich mich zu diesem Versuch einer Analyse dieses Falles nach dem AQAL-Modell in der Lage.

Das AQAL-Modell von Ken Wilber bietet eine integrale Bandbreite möglicher Perspektiven an. Es stellt aber kein Instrumentarium zur Verfügung, wie dieser „Möglichkeitsraum“ für ein konkretes Problem anzuwenden ist. Hier bleibt es dem Praktiker überlassen, eine Auswahl der wesentlichen Aspekte zu treffen. Es wäre unsinnig, da unökonomisch und ineffizient, ja sogar unmöglich, alle denkbaren Perspektiven einzunehmen bzw. alle Holons (wie die anderen Mitarbeiter, das Unternehmen, die Branche, die Gesellschaft, die Familie von A und B, usw.), Linien und Zustände zu betrachten.

Stattdessen konzentriere ich mich darauf, die 3 Personen (bzw. Holons) A, B, C im Umfeld ihres Unternehmens in den 4 Quadranten und über die *Entwicklungsstufen* zu analysieren und hierbei *Persönlichkeitstypen* auf Basis des Enneagramms mit zu berücksichtigen. Die drei Personen dominieren das System und haben sich in ihrem Zusammenspiel bereits sehr frühzeitig als Haupt-Problemursache herausgestellt. Daher wird auch darauf verzichtet, die Perspektive über das Unternehmen hinaus oder auf andere Unternehmens- oder Familienmitglieder auszudehnen. Dies geschah in den Sitzungen zwar teilweise, war aber meines Erachtens chancenlos in der konkreten Umsetzung. Ich meinte seinerzeit auch, dass es nicht unbedingt erforderlich sei, was sich ja dann auch bestätigte. Ein Firmenholon zu analysieren, ist meines Erachtens nicht erforderlich. Dies wäre nur dann sinnvoll, wenn ich das Unternehmen mit seiner Struktur und Kultur in seinem Umfeld betrachten wollte, z.B. im Rahmen einer Marktanalyse, worum es hier ja nicht geht.

Das Verständnis von Subjektivität und Objektivität

Bei der 4-Quadranten-Analyse wurden den linken Quadranten Grundüberzeugungen der betreffenden Person bzw. Kultur zugeordnet. Hierbei handelt es sich um deren tatsächliche Äußerungen oder um von außen erkennbare Grundüberzeugungen, die die Person bzw. Kultur mit hoher Wahrscheinlichkeit bestätigen würde oder nach der sie sich tatsächlich verhält, die ihr hier aber „in den Mund gelegt“ sind. Dies mag sehr gewagt oder „subjektiv“ erscheinen. Subjektiv ist es in jedem Fall und Gewissheit über das tatsächliche Vorhandensein von Überzeugungen liefert weder die explizite Aussage der betreffenden Person oder Kultur (sie könnte sich verstellen oder in dem betreffenden Aspekt unbewusst sein) noch eine Zuschreibung Außenstehender (die immer interpretativ ist). Die Zuverlässigkeit einer solchen Feststellung wird vor allem durch die Bewusstseinsstufe (Memestufe) des Gesamtsystems im Beratungsprozess gewährleistet.

Je höher die Bewusstseinsstufe, desto klarer die Sicht – auf sich selbst und die subjektive (*und objektive!*) Perspektive anderer. Befindet sich der Berater (im relevanten Bereich) auf einer höheren Entwicklungsstufe als das zu beratende System – was i.d.R. eine notwendige Voraussetzung für den Erfolg des Entwicklungsprozesses ist – so besteht die Möglichkeit, dass sich die Bewusstheit der anderen Mitglieder des Systems ausweitet. (Die Einschränkung „i.d.R.“ bezieht sich darauf, dass sich die Bewusstheit der Gruppe auch rein synergetisch vergrößern kann. Dies setzt aber hoch entwickelte Individuen auf ähnlicher Entwicklungsstufe voraus.)

Voraussetzung für eine solche Bewusstseins-Erweiterung ist eine offene, vertrauensvolle Atmosphäre und Kommunikation, die eine Überschreitung individueller Grenzen ermöglicht. Dann nimmt die Wachheit und Authentizität bei allen Beteiligten zu und damit die Klarheit ihrer subjektiven *und* objektiven Sicht. Die Menschen werden ehrlicher sich selbst und anderen gegenüber und erlauben Einblicke in die Tiefen ihres Innenlebens. Und eine solche Offenheit ermöglicht es den Beteiligten auch, die äußere Wirklichkeit klarer zu sehen, weil sie diese (aus persönlichen Interessen heraus) nicht mehr so stark verbiegen müssen. Der Berater als bewusstere Person mag selbst in einer sehr verwickelten Situation die anderen Personen in mancher Hinsicht richtig „durchschauen“. Nur ist die Gewissheit darüber, dass es sich um eine richtige Einschätzung handelt, größer, wenn Intersubjektivität in einem dialogischen Prozess hergestellt wurde. Und sie ist Voraussetzung für eine wirkungsvolle Umsetzung, (die ja durch die Beratenen erfolgt) – und das ist der eigentlich springende Punkt.

Die rechten Quadranten enthalten „uninterpretierte“ Fakten, also von außen bzw. objektiv überprüfbare Tatbestände.

In allen 4 Quadranten wurden die einzelnen relevanten Aspekte (Aussagen, Beobachtungen, Interpretationen) daraufhin analysiert, auf welche Memestufe oder welchen Enneatyp sie hinweisen könnten. Eine relativ zuverlässige Bestimmung des Enneatyps oder der vorherrschenden Memestufe des betrachteten Systems ergibt sich jedoch erst aus dem Gesamtbild der 4 Quadranten.

Analyse von Herrn A (Geschäftsführender Gesellschafter/ Vater)

<ul style="list-style-type: none"> – „Ich handele lieber, als dass ich lange rede.“ (Rot, kompatibel mit Enneatyp 3) – „Ich handele spontan aufgrund meiner Gefühle, Überzeugungen und Erfahrungen.“ (Rot, kompatibel mit Enneatyp 3) – „Kosten sind mir sehr wichtig.“ (Rot; erscheint Blau: dient nicht dem Gewinn, sondern dem Machterhalt gegen die Neuerungen von Herrn B) – „Um gut in´s Geschäft zu kommen, muss ich intensiv Kontakte pflegen.“ (Orange, kompatibel mit Enneatyp 3) <p><u>Im Konflikt mit Herrn B aktivierte Konzepte:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – „Mache es so wie ich, das ist der einzige richtige Weg.“ (Rot weil Betonung auf „ich“) 	<ul style="list-style-type: none"> – 68 Jahre alt – Verheiratet, 1 Sohn (Assistent = Herr B) – Als Geschäftsführender Gesellschafter verantwortlich für € 50 Mio. Umsatz und 10 Mitarbeiter – Mitgesellschafter an Teil-Firma AB (25%) – Groß- und Außenhandelskaufmann – Ausreichende Englisch-Kenntnisse – Erfolgreicher Verkäufer (erscheint Orange kompatibel mit Enneatyp 3) – kritikempfindlich (kompatibel mit Enneatyp 3) – Gibt Impulsen und Gefühlen sofort nach. (Rot) <p><u>Im Konflikt mit Herrn B gezeigtes Verhalten:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – rechthaberisch, dominant, kontrollierend (Rot)
<ul style="list-style-type: none"> – „Wir sind äußerst serviceorientiert, zuverlässig, fair und qualitätsorientiert.“ (Orange; erscheint Grün: dient dem Geschäftserfolg ohne wirkliches Interesse am Menschen) – „Wir passen uns flexibel und schnell an die Marktgegebenheiten an.“ (erscheint Orange) – „Wir legen Wert auf Tradition und ein gepflegtes Erscheinungsbild.“ (Blau) – „Leider fehlt uns eine mittel- und langfristige Strategie.“ (Orange) – „Alleinentscheider ist Herr A.“ (Rot) – Rechtfertigungskultur gegenüber Herrn A <p><u>Im Konflikt aktivierte Konzepte:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – „Wir sollten den Mut haben, Konflikte stärker auszu-tragen.“ (steht im Zusammenhang mit dem aktuellen Konflikt) 	<ul style="list-style-type: none"> – Autoritätshierarchie (Rot) – Ad-hoc-Entscheidungen von Herrn A dominieren – keine klare Firmenstrategie/-vision – keine klaren Aufgaben- und Verantwortungsbereiche – keine klaren Kommunikationswege und Ablauforganisation

Erstes integrales Fazit:

Herr A erscheint (in den oberen Quadranten) als patriarchalischer Unternehmertyp (machtorientiert, dominant, impulsiv, aktionistisch, kritikempfindlich, rechthaberisch, kontrollierend). Diese Zuschreibungen deuten auf eine Rot/ Blau Meme-Kombination hin, wobei unter Druck eine Regression in Rot erfolgt. Enneatyp 3 wäre denkbar und könnte zu einer Unterschätzung des Kern-Memes führen, da Enneatyp 3 leicht mit der

Memestufe Rot zu verwechseln ist. Ein klares Indiz für die Richtigkeit der Einschätzung des Kern-Memes von Herrn A liefert das sehr klare Ergebnis im unteren rechten Quadranten.

Auf Unternehmensebene (untere Quadranten) zeigt sich rechts (Systemperspektive) das einheitliche Bild einer roten Memestufe. Dies ist nicht weiter verwunderlich, da es nahe liegt, dass Herr A als Unternehmensgründer und dominanter Geschäftsführer die Kultur seines Unternehmens weitestgehend geprägt hat, und es bestätigt damit zugleich die Einschätzung seines Kern-Memes.

Im linken unteren Quadranten ergibt sich ein uneinheitliches Bild von Rot bis Orange. Die hier aufgeführten expliziten Äußerungen stehen im Gegensatz zu den Fakten der gelebten Strukturen (rechts unten). Es muss allerdings noch einmal betont werden, dass keine systematische Kulturanalyse durchgeführt wurde und daher (im linken unteren Quadranten) nur die (explizierte) Oberfläche der Kultur erscheint (mit möglicher Weise sozial erwünschter Selbstdarstellung um eines positiven Images willen).

Ein solcher Spagat des Unternehmens zwischen fortschrittlichem Anspruch und roter/blauer Wirklichkeit, der dem (scheinbaren) Kompromiss zwischen den Geschäftsführern dienen mag, kann auf Dauer nur auf Kosten der Mitarbeiter und des Unternehmens gehen. Denn Kundenorientierung und Cheforientierung schließen sich in der Praxis aus. Folge und Symptom einer solchen Situation ist eine Rechtfertigungskultur gegenüber Herrn A. Auch der von den Geschäftsführern immer wieder geäußerte Satz „Wir sollten den Mut haben, Konflikte stärker auszutragen.“ weist auf innere Widersprüche hin.

Analyse für Herrn B (Geschäftsführungsassistent/Sohn)

<ul style="list-style-type: none"> – „Bevor ich handle, ist mir eine genaue Analyse der Daten wichtig.“ (erscheint Orange, kompatibel mit Enneatyp 6) – „Vor einer Entscheidung ist es mir wichtig, mich im Führungsteam auszutauschen.“ (erscheint Grün, kompatibel mit Enneatyp 6) – „Ich kann mich gut in andere einfühlen.“ (erscheint Grün) – „Handel über Computer macht mir keinen Spaß. Ich habe lieber ausgewählte persönliche Kontakte.“ (Grün) <p><u>Im Konflikt mit Herrn A aktivierte Konzepte:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – „Ich lasse mich nicht gern unter Druck bringen.“ (Enneatyp 6) – „Ich will meine Aufgaben auf meine Weise erledigen.“ – Gefühl von Macht- und Aussichtslosigkeit (Regression zu Lila) (kompatibel mit Enneatyp 6) 	<ul style="list-style-type: none"> – 40 Jahre alt – Sohn des GF – Mitgesellschafter an Teil-Firma AB (45%) – Geschäftsführungsassistent – Unverheiratet – KfZ-Einzelhandelskaufmann – Verbesserungswürdige Sprachkenntnisse (Englisch, Französisch) gemessen an den Erfordernissen seiner Aufgabe (internationale Kontakte) <p><u>Im Konflikt mit Herrn A gezeigtes Verhalten:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Trotzig, „Geht-Nicht-Haltung“, rechtfertigt sich (Regression zu Rot)
<ul style="list-style-type: none"> – „Wir sind äußerst serviceorientiert, zuverlässig, fair und qualitätsorientiert.“ (Orange; erscheint Grün: dient dem Geschäftserfolg ohne wirkliches Interesse am Menschen) – „Wir passen uns flexibel und schnell an die Marktgegebenheiten an.“ (erscheint Orange) – „Wir legen Wert auf Tradition und ein gepflegtes Er- 	<ul style="list-style-type: none"> – Autoritätshierarchie (Rot) – Ad-hoc-Entscheidungen von Herrn A dominieren – keine klare Firmenstrategie/-vision – keine klaren Aufgaben- und Verantwortungsbereiche – keine klaren Kommunikationswege und Ablauforganisation

scheinungsbild.“ (Blau)

- „Leider fehlt uns eine mittel- und langfristige Strategie.“ (Orange)
- „Alleinentscheider ist Herr A.“ (Rot)
- Rechtfertigungskultur gegenüber Herrn A

Im Konflikt aktivierte Konzepte:

- „Wir sollten den Mut haben, Konflikte stärker auszu-tragen.“ (steht im Zusammenhang mit dem aktuellen Konflikt)

Zweites integrales Fazit:

Betrachtet man den oberen linken Quadranten von Herrn B, so ergibt sich das relativ klare Bild eines Kern-Memes zwischen Orange und Grün. Einen deutlichen Hinweis auf Enneatyp 6 liefert die starke Empfindlichkeit von Herrn B gegenüber Druck sowie sein Autoritätskonflikt. Da Herr A, von dem dieser Druck überwiegend ausgeht, nicht nur sein Chef, sondern zugleich sein Vater ist, wird die Situation für Herrn B essentiell bedrohlich. Auch aufgrund des schwierigen wirtschaftlichen Umfeldes und seiner Einschätzung eigener beruflicher Alternativen. So führt insbesondere die Konflikt-Konstellation mit dem Vater zu einer massiven Regression nach Rot bzw. Lila: Herr B reagiert trotzig, verweigert Entscheidungen, wird handlungsunfähig.

Möglicher Weise hat Herr B die grüne Memestufe noch nicht wirklich erreicht und hält sich überwiegend mental in ihr auf, indem er sich aus Unsicherheit heraus sensibel verhält und „grüne Argumente“ benutzt. Er hat vermutlich Angst, Verantwortung für die Firma zu übernehmen, weil er es – in den Augen des Vaters – richtig machen will, zugleich aber spürt, dass er das nicht kann. Eine tief sitzende Angst vor Fehlern lässt ihn handlungsunfähig werden. Seine Strategie ist: keine Expansion, sondern Nischenanbieter werden. „Ich brauche nicht Macht und Ruhm und mir reicht ein bestimmter Profit, damit ich mein Auskommen habe (/ mich sicher fühle; Enneatyp 6)!“ Dies könnte eine Rationalisierung seiner Angst vor der Übernahme der Verantwortung sein.

Bezieht man die Unternehmensebene (untere Quadranten) mit ein, so erscheint links eine relativ große Übereinstimmung: die Persönlichkeit von B und die Unternehmenskultur zeigen starke orange und grüne Aspekte. Dies bestätigt die Sicht, dass Teile der explizierten Kultur mit der Entwicklungsstufe von Herrn B harmonieren. Auf der objektiven Seite werden dagegen – wie bereits erwähnt – die „roten Tatsachen“ (unten) und die starke Regression von Herrn B in der Konfliktsituation (oben) sichtbar.

Analyse von Herrn C (Geschäftsführer des Handelsbereiches AB)

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> – „Ich bin ein Gewinner-Typ.“ (Orange/Enneatyp 3) – „Ich lege großen Wert auf meine Außenwirkung.“ (Enneatyp 3) – „Mein persönliches Wohlergehen (Sport, Kultur, Kleidung) ist mir wichtig und ich tue viel dafür.“ (kompatibel mit Enneatyp 3) – „Ich habe immer eine klare Vorstellung, wie ein Problem gelöst werden müsste.“ (kompatibel mit Enneatyp 3) – „Ich berücksichtige bei meinen Vorschlägen, dass es | <ul style="list-style-type: none"> – GF des Firmenbereiches AB, den er alleine aufgebaut hat (ca. 10 Jahre) – Mitgesellschafter an Teil-Firma AB (30%) – 43 Jahre alt – Unverheiratet – Amerikaner – Studium der Politik, Rechts- und Wirtschaftswissenschaft in New York – 5 Jahre Segelschiffverleiher |
|--|---|

<p>ein Familienbetrieb ist.“ (kompatibel mit Enneatyp 3)</p> <ul style="list-style-type: none"> – „Ich habe ein gutes „Händchen“ im Umgang mit anderen Menschen.“ (kompatibel mit Enneatyp 3) <p>Im Konflikt aktivierte Konzepte:</p> <ul style="list-style-type: none"> – „Ich vermittele in Konflikten zwischen A und B.“ (kompatibel mit Enneatyp 3) 	<ul style="list-style-type: none"> – Starke Erfolgsorientierung (Orange/Enneatyp 3) – Teamorientiert (Orange) – Bei Kritik empfindlich (kompatibel mit Enneatyp 3) <p>Im Konflikt gezeigtes Verhalten:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Moderator, Vermittler und Schiedsrichter; vermittelt in Konflikten zwischen A und B
<ul style="list-style-type: none"> – „Wir sind äußerst serviceorientiert, zuverlässig, fair und qualitätsorientiert.“ (Orange; erscheint Grün: dient dem Geschäftserfolg ohne wirkliches Interesse am Menschen) – „Wir passen uns flexibel und schnell an die Marktgegebenheiten an.“ (erscheint Orange) – „Wir legen Wert auf Tradition und ein gepflegtes Erscheinungsbild.“ (Blau) – „Leider fehlt uns eine mittel- und langfristige Strategie.“ (Orange) – „Alleinentscheider ist Herr A.“ (Rot) – Rechtfertigungskultur gegenüber Herrn A <p>Im Konflikt aktivierte Konzepte:</p> <ul style="list-style-type: none"> – „Wir sollten den Mut haben, Konflikte stärker auszu-tragen.“ (steht im Zusammenhang mit dem aktuellen Konflikt) 	<ul style="list-style-type: none"> – Autoritätshierarchie (Rot) – Ad-hoc-Entscheidungen von Herrn A dominieren – keine klare Firmenstrategie/-vision – keine klaren Aufgaben- und Verantwortungsbereiche – keine klaren Kommunikationswege und Ablauforganisation

Drittes integrales Fazit:

Herr C erscheint (in den oberen Quadranten) als erfolgsorientierter Gewinnertyp, der sich einerseits gut in den Familienbetrieb einpasst und andererseits klare eigene Vorstellungen hat. Für ihn bietet sich eine Zuordnung zu Enneatyp 3 an. Damit harmoniert er – anders als Herr B – vom Typ her mit den Vorstellungen des Seniorchefs, so dass dieser ihm die Leitung des Bereiches AB ruhigen Gewissens überlassen konnte.

Weniger eindeutig tritt die Memestufe von Herrn C hervor. Das Gesamtbild und mein intuitiver Eindruck deuten am ehesten auf das Kern-Meme Orange.

Aufgrund seiner gefestigten Stellung im Unternehmen erscheint es durchaus wahrscheinlich, dass er in der Kultur des Unternehmens (unterer linker Quadrant) trans-rote Spuren hinterlassen hat. Zu prüfen wäre, ob die Abteilungen AA und AB unterschiedliche Kulturen aufweisen und sich die roten Strukturen (unterer rechter Quadrant) auch in AB wiederfinden. Allerdings beschränkt sich dieser Bereich auf 2 Personen!

Analyse für den Berater

Um den Einfluss deutlich zu machen, den ich auf das System habe, möchte ich im Folgenden versuchen, eine Quadrantenanalyse von mir als Berater darzustellen, wohl wissend, dass eine Selbsteinschätzung immer schwierig ist.

<ul style="list-style-type: none"> – „Ich arbeite integrativ, mehrperspektivisch, methodenpluralistisch, dialogisch und dabei einfüh- 	<ul style="list-style-type: none"> – Diplom-Kaufmann, fast 30 Jahre im Verkaufs- und Marketing-Management bei Unilever, u.a. als
--	---

<p>sam, humorvoll und intuitiv.“ (Grün, Gelb, Türkis)</p> <ul style="list-style-type: none"> – „Ich bin direkt, klar und konfrontiere, wenn dies erforderlich ist.“ (Gelb) – „Ich bin zugewandt, kontaktfreudig und integrierend.“ (Grün, Gelb) – „Ich bin stark an Erfolg interessiert.“ (Enneatyp 3) – „Ich bin stark am Wachstum anderer Menschen interessiert.“ (Grün) 	<p>Verkaufsdirektor tätig,</p> <ul style="list-style-type: none"> – Supervisor DGSv, Coach und Organisationsentwickler – Berät Führungskräfte, Teams, Gruppen und Projekte – Mitglied beim IBWF-Institut (nationales Netzwerk für Mittelstandsberatung) – Mitglied in der Coach-Datenbank von Christopher Rauen – Mitglied im AK Ken Wilber und FIB – Bewegungstyp
<ul style="list-style-type: none"> – Wettbewerbs- und Leistungskultur (Orange) – Dienstleistungsorientiert (Grün) – Ausgerichtet auf persönliches Wachstum und regelmäßige Weiterbildung (Grün?) – Mehr prozess- als lösungsorientiert (Grün?) 	<ul style="list-style-type: none"> – Selbstständiger Berater – Netzwerk, bestehend aus Unternehmern, Supervisoren, Coaches, Organisationsberatern, Therapeuten und Ken Wilber-Interessierten

Viertes integrales Fazit:

Nach meiner Selbsteinschätzung befinde ich mich auf dem Weg von der orangenen zur grünen Meme. Das ermöglicht mir einen differenzierteren und unidentifizierteren Blick auf den Konflikt, so dass ich entwicklungsfördernd wirken kann.

Ein Problem in der 4er Konstellation ist, dass sie mich als Berater (Enneatyp 3) dazu verführt, mich mit Herrn A (ebenfalls Enneatyp 3) zu identifizieren (zumal wir auch der gleichen Generation angehören), aber auch mit Herrn C (ebenfalls Enneatyp 3, aber auf höherer Memestufe als Herr A).

Als mir dies bewusst wurde, habe ich es gegenüber Herrn A und B (in den anschließenden Einzelcoachings) verdeutlicht. Zu erwähnen ist, daß B trotzdem Vertrauen zu mir entwickelt hat, was dadurch zum Ausdruck kam, dass B am stärksten um die Fortsetzung der Beratung „kämpfte“.

5. 033 Der Konflikt zwischen A und B blockiert die Entwicklung

Nach der integralen Analyse kann der Konflikt zwischen Vater und Sohn nun umfassend verstanden werden:

Herr A, der erfolgsorientierte Macher (Kernmemes Rot/ Blau, eventuell Enneatyp 3) stellt laufend Forderungen an Herrn B mit dem Tenor „Wenn Du die erfüllst, bist Du o.k.“, „Es gibt nur eine – nämlich meine – Lebensweise und meine Art, die Welt zu sehen. Wenn Du die nicht gut findest, bist Du falsch (= nicht o.k.)“ (alle Memes 1. Ranges). „Du kannst Nachfolger werden, wenn Du gehorsam (= so wie ich) bist.“ (Rot und Blau).

Dieser vehementen Energie und scheinbaren Selbstsicherheit ist sein Sohn nicht gewachsen. Unsicher schwankend zwischen zu sich stehen wollen („Ich will es nach meiner Art machen.“) und trotzigem Blockieren der Vorstellungen seines Vaters befindet er sich in einer existenziellen Krise. Einerseits möchte er die Sicherheit des Unternehmens nicht verlieren, andererseits belastet ihn der Druck des Vaters und Chefs massiv. So steht er in einem Konflikt zwischen der eigenen Autorität (zu sich in seiner Andersartigkeit zu stehen) und der des (ganz offensichtlich erfolgreichen) Vaters, ein Konflikt, der ihn (als Enneatyp 6) an seiner verletzlichsten Stelle trifft, tief verunsichert und in die

Handlungsunfähigkeit treibt. Hier wurden die Befürchtungen des Vaters in einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung wahr.

So wehrt sich Herr B zeitweise trotzig (Rot) gegen die Forderungen seines Vaters mit der Formulierung: „Das geht nicht!“ Wahrscheinlich will er eigentlich sagen: „Das kann/will ich nicht! Das ist nicht meine Art und Lebensweise!“. Und gefangen in seinem Autoritätskonflikt und seiner Unsicherheit erfüllt er dessen Forderungen „nach Lust und Laune“.

Insgesamt ist es offensichtlich, dass die Dynamik zwischen Vater und Sohn beide in ihrem gemeinsamen Vorhaben der Betriebsübergabe polarisiert und lähmt. Dazu mögen neben ihren doppelten Rollen (als Chef/Vater bzw. Assistent/Sohn) auch ihre Unterschiedlichkeit im Enneatyp beitragen.

Herr A tut sich in dieser Nachfolgefrage schwer damit, sich von seiner Macht (Rot) zu trennen. Eine mögliche Sicht auf seine innere Dynamik wäre, dass er den Konflikt mit seinem Sohn dazu benutzt, um seine eigene Weiterentwicklung zu vermeiden, um im Roten fixiert zu bleiben, indem er versucht, Herr B den Schwarzen Peter zuzuschieben. Denn der Übergang nach Blau würde für ihn bedeuten, dass auch er sich an Regeln halten müsste. Ein weiterer Aspekt ist, dass im Rahmen des Enneagramms der Typ 6 für Typ 3 die größte Bedrohung darstellt, da die 6 der Entwicklungspunkt der 3 ist. So ist die zögerliche, bedächtige oder auch nur langsame Art der 6 ein rotes (!) Tuch für die 3. Insgesamt also eine für Vater und Sohn hoch angstbesetzte und damit lähmende Konstellation.

Zwischen Herrn C und Herrn A gibt es zwar einen Grundkonsens von ihrer Art (ihrem erfolgsorientierten Typ) her und Herr C vermag sich dem Seniorchef in konstruktiver Weise anzupassen. Aber der Unterschied in der Memestufe zwischen beiden ist unübersehbar. Eine Integration ihrer Verschiedenartigkeit innerhalb des Unternehmens scheint nur bedingt möglich gewesen zu sein, denn Herr C hat sich im Unternehmen eine „Nische“ erarbeitet, in der er selbstständig wirken kann. Damit hat er sich einerseits von Herrn A quasi abgekoppelt, andererseits respektiert er seine Gesamtleitungsfunktion.

Für Herrn C wirkt der Konflikt zwischen Vater und Sohn als verbindendes Element zu den beiden. Dies könnte sein Nutzen am Verharren im Konflikt, in der Gamma-Falle sein.

Fazit:

Als zentrales Analyseergebnis kann folgende Hypothese festgehalten werden:

1. Kernmeme von Herrn A ist Rot. Wir sehen jedoch auf Ansätze auf der blauen und orangen Stufe. Als vermuteter machtorientierter Enneatyp 3 hält sich A eher in den individuell orientierten Memestufen auf.
2. Die Kernmeme von Herrn B ist unklar. Auf der roten Entwicklungsstufe sehen wir ein Defizit. In Blau scheint er gut entwickelt, in Orange steht er aufgrund seines Rotdefizits „wackelig“ und greift daher nach Grün. Er scheint sich in den kollektiv orientierten Memestufen (Blau und Grün) sicherer zu fühlen – was zum vermuteten Enneatyp 6 passen würde.
3. Die besondere Konfliktsituation führt bei beiden zu einer Polarisierung und Regression:
Herr A strandet in ungesundem, da einseitigem, übertriebenem Rot und Herrn B regrediert in ungesundes Lila (Resignation, Macht- und Hilflosigkeit, Gefühl ausgeliefert zu sein) und Rot (Trotz).

Eine Lösung ist in dieser polarisierten Situation nur von außen (evolutionär) oder durch Eskalation (revolutionär) möglich.

5. 034 *Konsequenzen aus der Analyse für den Beratungsprozess*

Mein Bestreben war es, eine gesunde Entwicklung des blauen Memes bei Herrn A und des roten Memes bei Herrn B zu fördern. Kurz gesagt: Herr A sollte sich mehr an die vereinbarten Regeln halten bzw. die Einhaltung beobachten und nicht kontrollieren. Herr B sollte in das freiwerdende Potenzial der roten Meme hineinwachsen, um Spaß an der Macht (Gestaltungsmacht und Ruhm = Erfolg) zu bekommen: auf die Einhaltung von Regeln zu pochen und mehr Verantwortung, Macht und Einfluss für das operative Geschäft zu fordern. Dazu gehört es auch, dass er ein Interesse für die Entwicklung der Firmenkultur bekommt. Die Verwicklungen zwischen den geschäftlichen und familiären Ebenen zwischen den Herren A und B könnten dadurch möglicherweise in einen Prozess der allmählichen Abgrenzung, Trennung und Auflösung überführt werden.

5. 035 *Die Talsohle der Gamma-Phase wird erreicht (Sitzung 6)*

Diese Vorgehensweise führte am 6. Termin zu einer äußerst angespannten Situation bei Herrn A, die in der Aussage gipfelte: „Wir drehen uns ja im Kreis! Es hat ja alles doch kein Zweck!“ Es handelt sich meines Erachtens um typische Symptome einer Gamma-Falle, nämlich Hoffnungslosigkeit, Enttäuschung und Verärgerung (letztlich: am Alten festzuhalten, sich nicht ändern zu wollen/können).

Auf die Gamma-Falle gibt es 2 Reaktionsmöglichkeiten: entweder Regression, was verbunden ist mit dem Erkunden alter Wege bzw. mit dem „Weiter-so-Syndrom“ oder eine grundlegende Änderung bzw. Bearbeiten der Hindernisse.

Um die Situation zu entspannen, wies ich darauf hin, dass jetzt die entscheidende Phase der Beratung bevorsteht und dass

- Herr A nicht aufhören muss, die Firma zu führen,
- Herr B die Firma nicht unbedingt übernehmen muss,
- Herr C seinen Bereich zu einer eigenen Firma ausgliedern kann.

Dies führte zu Erleichterung bei den Herren B und C und zu Nachdenklichkeit bei Herrn A.

Bei mir führte es zu mehr innerer Distanz, weil meine Beratungsleistung nicht mehr damit verbunden war, den Generationswechsel um jeden Preis mit Herrn B als Protagonist zu gestalten, d.h. Herr B übernimmt allmählich und Herr A zieht sich allmählich zurück.

5. 036 *Wie können die Hindernisse gegen Veränderung gelöst werden?*

Mich beschäftigte die Frage: Was ist zu tun, damit sich Herr A und Herr B in der Gamma-Falle konstruktiv aus den Widerständen lösen können?

Um diese Frage zu klären nahm ich verschiedene Netzwerk-Kolleginnen und -Kollegen in Anspruch. Folgende Erkenntnisse waren wichtig für mich:

1. Um die Gamma-Falle erfolgreich zu durchschreiten, musste ich mich selbst von einem bestimmten Ergebnis (Herr B muss Nachfolger werden/Herr B ist nicht geeignet/Herr A kann gar nicht Macht aufgeben usw. ...) entidentifizieren, d.h. mehr Distanz einnehmen, nicht so erfolgsorientiert im Sinne des Auftraggebers sein.
2. Ich selbst habe Firma und Familie nicht sauber getrennt, und dies im vorliegenden Fall auch nicht genügend getan. D.h. ich hatte einen blinden Fleck.

3. Bei der Diagnose von Herrn B besteht die Gefahr einer Prä-/Trans-Verwechslung. Seine Ziele, statt Expansion ein Nischenanbieter werden zu wollen, statt Gewinnmaximierung nur angemessenen Gewinn und statt voller Verantwortung begrenzte Verantwortung durch „Demokratisierung“ der Entscheidungsprozesse deute ich als Grün. Dies mag eine Überschätzung sein oder das Grün ist so schwach ausgeprägt, dass es im Konflikt mit dem Vater zu einer Regression zu präpersonalem Rot und Lila kommt. In diesem Fall wären Rot, Blau und Orange nicht ausreichend integriert, um dem Druck des Vaters standzuhalten (bzw. der Druck würde von Herrn B als sehr stark und existenziell erlebt).
4. Herr B (Sohn) und Herr A (Vater) müssten so gestützt/gefördert und destabilisiert/gefordert werden, dass sie die Verhaltensweisen des jeweils Anderen nicht als gegen sich gerichtet erleben. Vielmehr geht es darum, ihre Verbundenheit, ihre Begrenztheiten und ihre eigenen tieferen Wünsche zu erkennen. Herr A (Vater) sah das Bemühen von Herrn B (Sohn) nicht. Er sah nur, wo Herr B seine Forderungen nicht oder unzureichend erfüllte, aber nicht, wo er sie erfüllte. Herr B spürte nicht die Fürsorge von Herrn A. Er bemerkte nur den Druck, arbeitete nicht gut unter Druck, er fühlte sich kontrolliert und blockiert (Enneatyp 6). Was er braucht, ist ein großen Freiraum in einem gesicherten Rahmen und das Gefühl, dass man ihm vertraut. Auf Druck reagiert er mit Verengung und Trotz. Seine Forderungen an den Vater sind teilweise durchaus berechtigt, z.B. verbindlich zu sein, Termine/Verabredungen einzuhalten.

5. 037 Schlussfolgerungen aus der Supervision für den Beratungsprozess

Ein erstes Beratungsziel könnte sein, dass Vater und Sohn in einer persönlichen Begegnung ihre private (familiäre) Beziehung zu klären. Dabei würde es darum gehen, ihre Motive, Ängste, sich zugefügten Verletzungen, wechselseitigen Erwartungen aufzuarbeiten, um die Verwicklungen aufzuklären und einen angemesseneren Umgang miteinander zu finden.

Herr B müsste sich aus seinem ungesunden Lila stärker in ein gesundes Rot (Handlungsorientierung, Bereitschaft zu kämpfen, keine Angst vor dem Senior) entwickeln sowie sein Orange (Erfolgsorientierung) stärken.

Herr A müsste aus seinem ungesunden Rot (Machtstreben, impulsives Handeln) in ein gesundes Blau (verbindlich, loyal und verantwortlich gegenüber dem Ganzen) sowie in Orange (Vernunftorientierung, Wissenschaftlichkeit) hineinwachsen.

Herr A müsste sich darüber im Klaren werden, ob er seinem Sohn die Führung der Firma wirklich zutraut, ob er wirklich will, dass sein Sohn die Firma übernimmt, ob er (emotional) Macht abgeben und auch wirklich vertrauen will/kann oder ob er dies nur (mental) beteuert.

Dazu müssen die Motive von Herrn A geklärt werden: Soll sein Unternehmen auf jeden Fall, egal wie und wer es leitet, überleben (Orange)? Geht es mehr um eine Altersversorgung (Blau), mehr um familiäre Gründe z.B. die berufliche Zukunft seines Sohnes (Rot) oder um seinen Machterhalt über die Person von Herrn B (Rot)?

Herr B muss sich fragen, ob er sich wirklich zutraut, an der Spitze des Unternehmens zu stehen, ob er es auch wirklich will/kann und ob er gegebenenfalls Unterstützung (z.B. vom Vater) benötigt (Orange).

Was sind seine Motive? Soll das Unternehmen als verlängerte Sicherheit der Familie in den Beruf hinein (Lila) dienen oder will er sich trotz der Gefahr des Scheiterns (Orange)

als Unternehmer versuchen oder strebt er eine andere Funktion im Unternehmen an, die ihm mehr entspricht als die eines Geschäftsführers?

In einem 2. Beratungsschritt wäre die klare Trennung der Rollen, d.h. Vater und Sohn einerseits und Firmeninhaber und Nachfolger andererseits, herauszuarbeiten.

Soweit die Überlegungen, davon ausgehend, dass es in der Praxis anders ablaufen kann.

5. 038 Die Überwindung der Barrieren (Sitzung 7)

Dementsprechend bereitete ich mich auf die nächste, die 7. Sitzung vor.

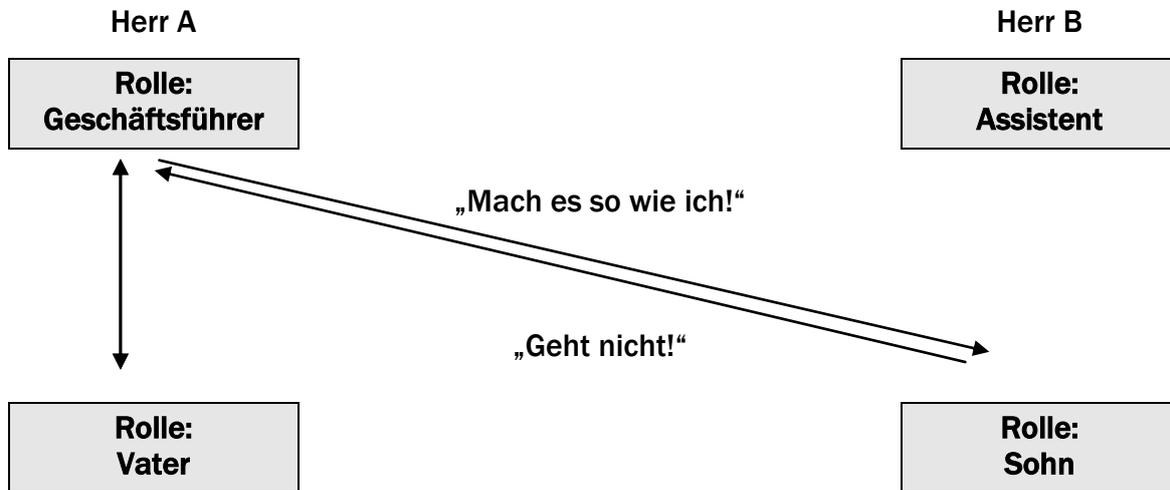
Vorab wies ich auf 3 Essentials hin:

1. Keiner kann den Anderen ändern, jeder nur sich selbst.
2. Jede Ansicht, Meinung oder Vorschlag ist wertvoll, d.h. ist akzeptabel, wichtig und gleichwertig.
3. Ich will Erfolg, d.h. die Situation aufklären, wobei mir aber kein bestimmtes Ergebnis vorschwebt.

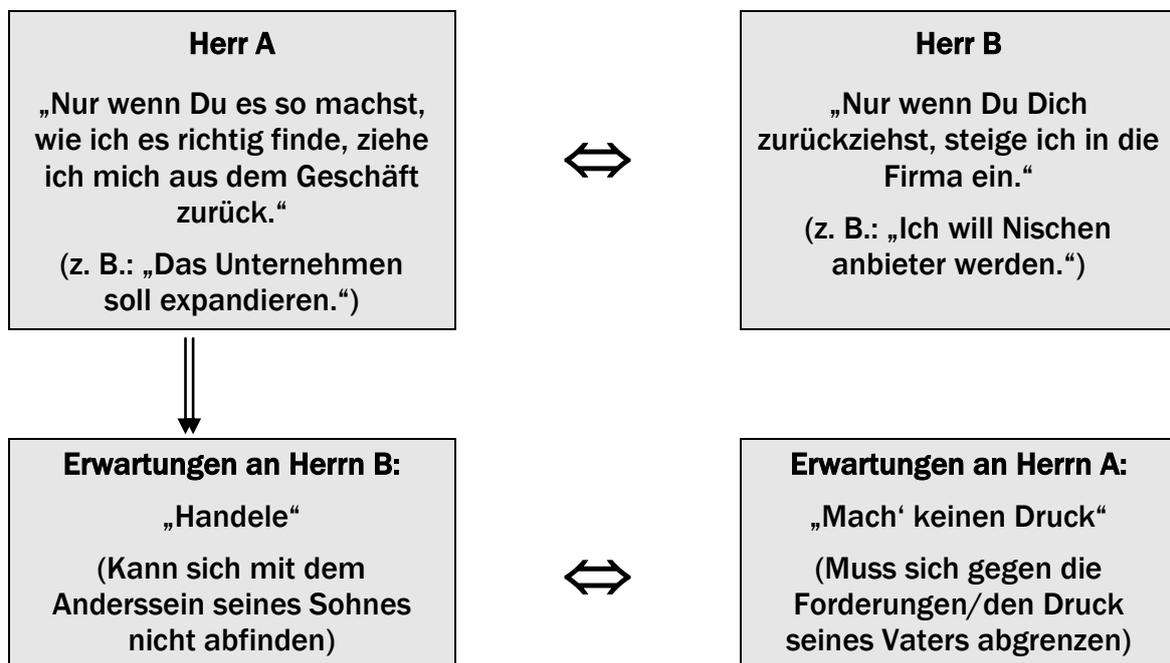
Nach der Anfangsbesprechung stellte ich meine Problemsicht in folgendem Diagramm dar (4. Bedingung erfüllt: Identifikation der Hindernisse für Wandel sind erkannt):

Rollenanalyse

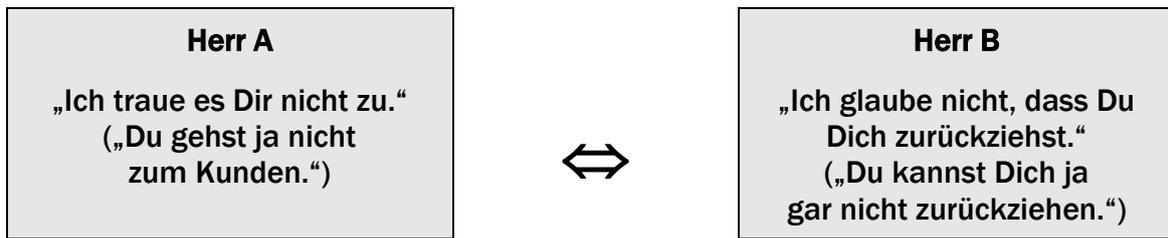
1. Blockade: Ungleichwertige Kommunikation



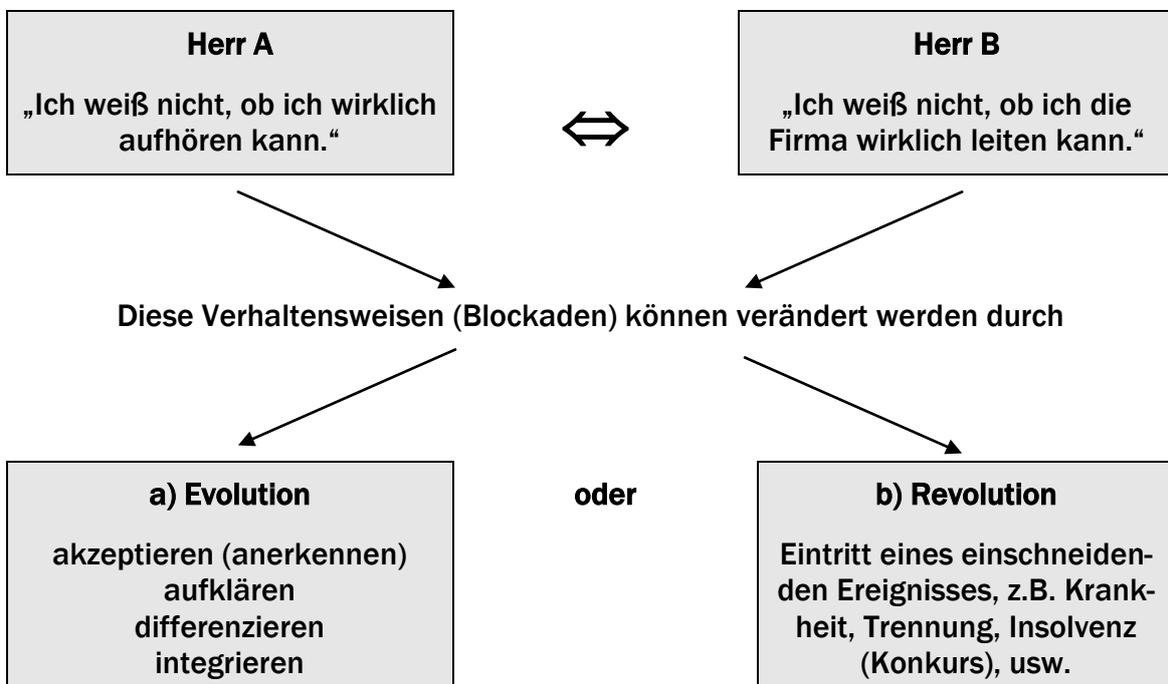
2. Blockade: Bedingungen



3. Blockade: Misstrauen



4. Blockade: Unsicherheit



Danach fragte ich Herrn A und Herrn B, ob sie zu einer persönlichen Begegnung zum Thema ihrer familiären Rollen bereit wären (Beziehungsklärung). Beide bejahten dies. 5. Bedingung erfüllt: Einsicht. Es gab mehrere Gespräche, die ich jeweils getrennt vorbereitete. Anschließend kam es dann zu einer intensiven, persönlichen Begegnung.

Erfreulicherweise war diese Begegnung zwischen Vater und Sohn, in der die gegenseitigen Erwartungen, die zugefügten Kränkungen, erlebte Enttäuschungen, unausgesprochener Ärger angemessen ausgetauscht wurden, sehr offen. Dadurch konnte in mehreren Sitzungen langsam und vorsichtig ein vertrauensvoller Umgang mit einander entwickelt werden.

5. 039 Modellbildung

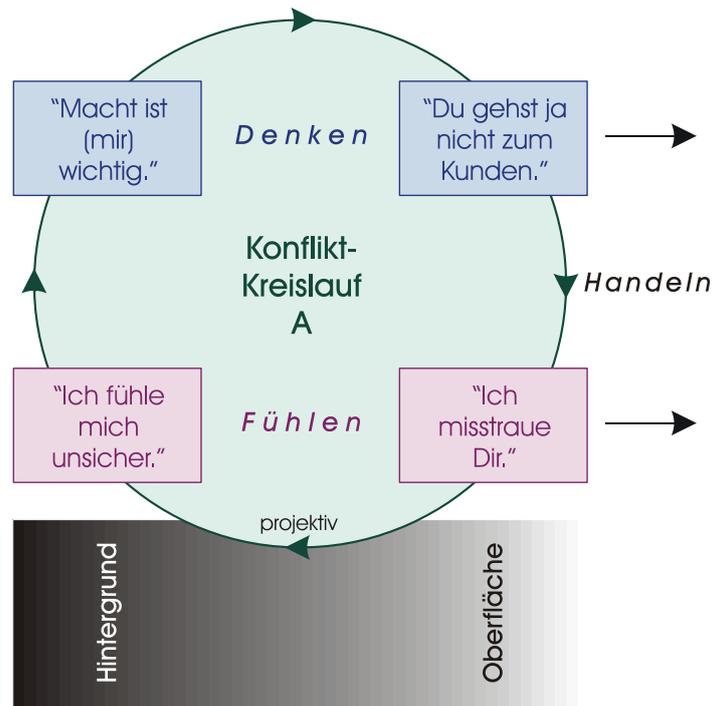
Der Konflikt beginnt sich aufzulösen. Dies deutet darauf hin, dass die relevanten Konfliktursachen erkannt wurden. Daher soll hier versucht werden, das Nachfolgeproblem modellhaft darzustellen.

Zwei im Hintergrund liegenden „eigentliche“ Ursachen des Konfliktes wurden gefunden: Zum einen die Selbst- und Weltbilder der Beteiligten (ihre „Realität“ und ihre Werte). Diese grundlegenden Prämissen sind ihnen so selbstverständlich, dass sie nicht mehr in Frage gestellt werden und auch nicht bewusst sind (z.B. „Macht ist wichtig.“ versus „Sicherheit ist wichtig.“). Daher sind Selbst- und Weltbilder in aller Regel blinde Flecken. Dies gilt für Personen ebenso wie für Organisationen („Betriebsblindheit“). Zudem nehmen die Beteiligten (ebenfalls unbewusst) an, alle anderen „vernünftigen“ Menschen würden ihre Vorstellungen teilen. Das Nicht-Erkennen dieses Irrtums führt dann zu zwischenmenschlichen Zusammenstößen.

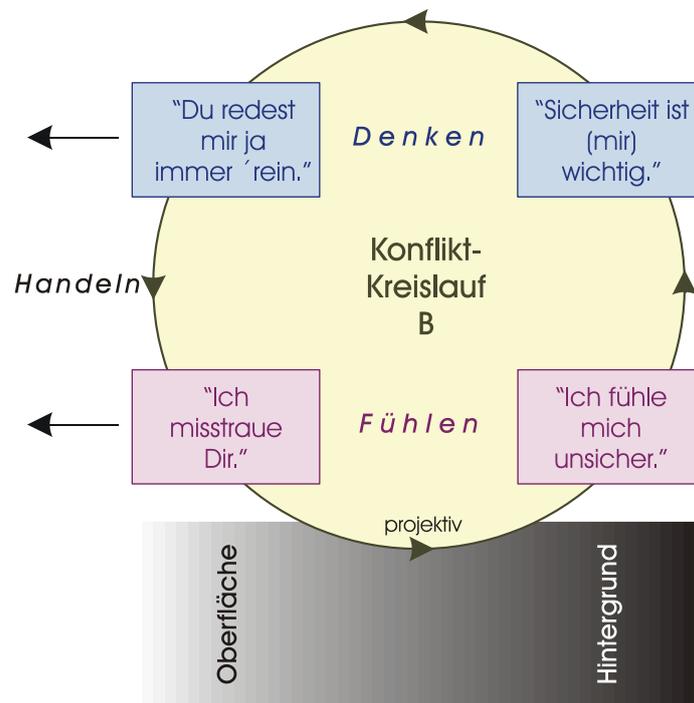
„Unter“ dieser mentalen Ebene der Weltbilder findet sich eine weitere konfliktbestimmende Ebene im Bereich des Emotionalen. Hier sind nicht die negativen, auf den Konfliktpartner gerichteten Emotionen angesprochen, sondern tiefer liegende Gefühle, die schmerzvoll und unangenehm erlebt werden und unabhängig vom Verhalten des anderen existieren. Auf dieser Ebene findet sich eine tiefe Verbundenheit der Kontrahenten: Beide sind durch den (familiären und beruflichen) Rollenwechsel fundamental *verunsichert*. Als Vater und Sohn sind sie einander zutiefst *zugeneigt*, auch wenn das an der Oberfläche des Kampfes zwischen den Positionen keineswegs so erscheint. Und dann das zentrale Thema des „Todes“, des endgültigen Abschiedes eines bestimmenden Lebensabschnitts für den Senior, zu dem er bereit sein muss. Es ist Aufgabe des Nachfolgers, ihn hierbei zu unterstützen. So wird er nicht nur zum „Vatermörder“, sondern stirbt selbst einen „Tod“: Für ihn endet die Präadoleszenz, in der er in 2. Reihe und in Abhängigkeit stand. Nun muss er die volle Verantwortung übernehmen und unausweichlichen Versagensängsten begegnen.

Gelingt den Beiden eine Öffnung über diese Themen, so löst sich die Konfliktoberfläche in entstehenden Akzeptanz auf. Dies gelang Herrn A und Herrn B mit Hilfe der professionellen, externen Beratung. Zunächst gerieten sie in ihrer Unbewusstheit über die tiefer liegenden Weltbilder und schmerzlichen Gefühle miteinander in einen Konflikt. Das Problem machten sie dabei am Gegenüber fest, denn er verhielt sich nicht gemäß der eigenen Vorstellungen: „Du gehst ja nicht zum Kunden!“ bzw. „Du redest mir ja immer rein.“ So wurde die Beziehung gestört. Anstatt in die eigene Tiefe zu gehen, rückte dieser „Aufhänger“ immer stärker in den Fokus der Aufmerksamkeit. Negative Gefühle dem anderen gegenüber entstanden und bestimmten das Handeln. Letztlich dienen sie jedoch allein der Ablenkung von eigenen, schmerzvollen Gefühlen.

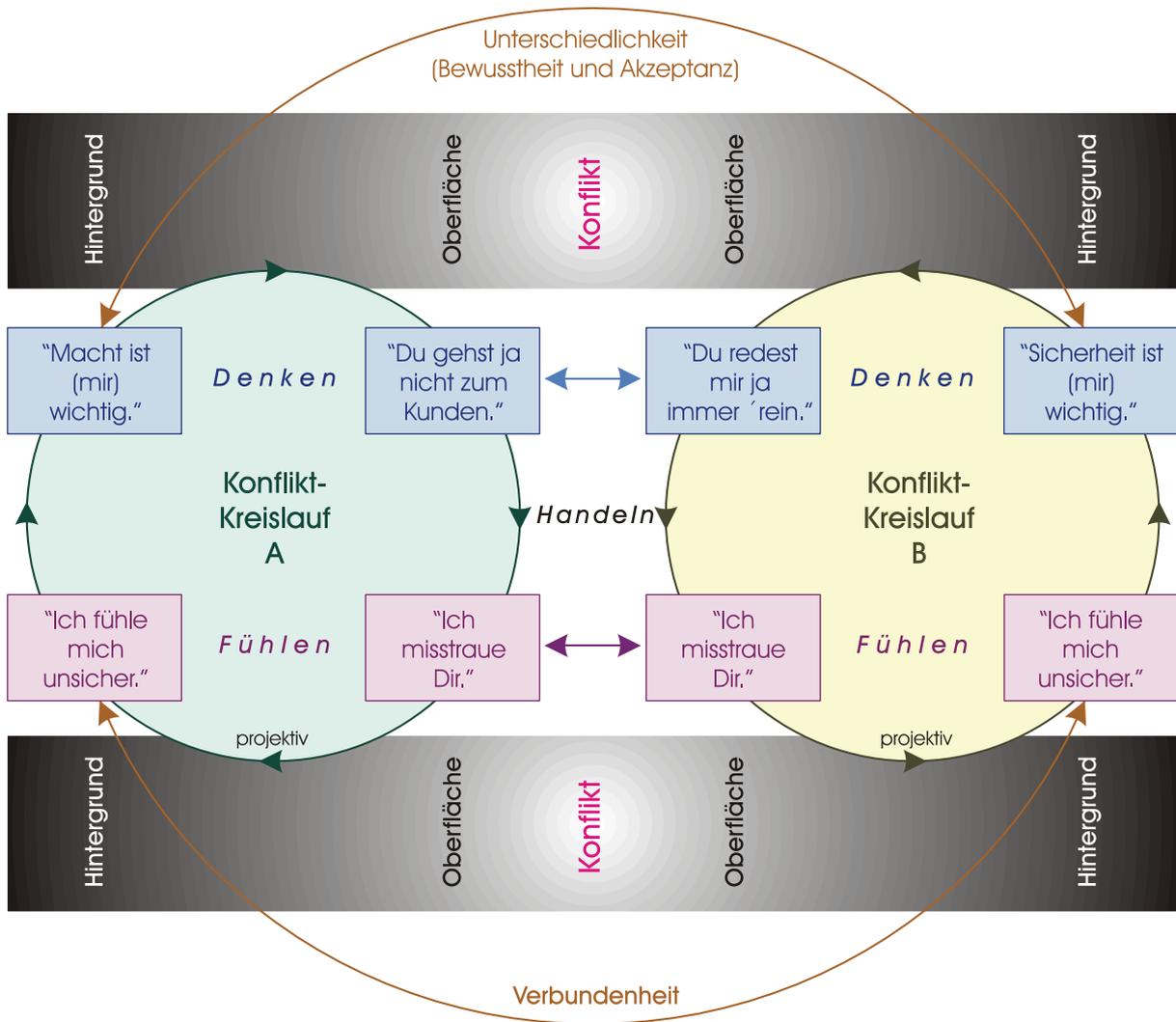
Diese Dynamik zwischen tieferen Gefühlen, Selbst- und Weltbilder, bewusst wahrgenommenen Störungen und negativen Emotionen wird hier für Herrn A dargestellt:



Ganz entsprechend die Zusammenhänge bei Herrn B, dem Nachfolger:



Die folgende Grafik zeigt das Zusammenwirken der Beteiligten im Konflikt und verweist auch auf die Lösungsebene im Hintergrund des Konfliktes (orange markiert):



In seiner umfassenden Komplexität lässt sich das Nachfolgeproblem als ein Konflikt auf verschiedenen Ebenen unterschiedlicher Tiefe und Wirksamkeit beschreiben:

	Herr A			Herr B	
Aspekte	Identifikation: Ich-Perspektive	Projektion: Du-Perspektive	Konflikt	Projektion: Du-Perspektive	Identifikation: Ich-Perspektive
handeln	<u>Forderung an sich:</u> „Ich muss mich durchsetzen!“	<u>Forderung:</u> „Handele (so wie ich sage)!“	⚡ ↔	<u>Forderung:</u> „Mach' keinen Druck!“	<u>Forderung an sich:</u> „Ich muss mich durchsetzen!“
	↑	↑		↑	↑
denken	<u>Vorstellungen:</u> „Das Unternehmen soll expandieren.“	<u>Bedingungen:</u> „Nur wenn Du es so machst, wie ich es richtig finde, ziehe ich mich aus dem Geschäft zurück.“	⚡ ↔	<u>Bedingungen:</u> „Nur wenn Du Dich zurückziehst, steige ich in die Firma ein.“	<u>Vorstellungen:</u> „Ich will Nischenanbieter werden.“
	↑	↔		↔	↑
	<u>Weltbild:</u> „Macht ist (mir) wichtig.“ (nicht voll bewusst)	<u>Störung:</u> „Du gehst ja nicht zum Kunden.“	↔	<u>Störung:</u> „Du redest mir ja immer rein.“	<u>Weltbild:</u> „Sicherheit ist (mir) wichtig.“ (nicht voll bewusst)
	↓	↓		↓	↓
	<i>Scham</i> ↑ <i>Blockade</i>	↓		↓	<i>Scham</i> ↑ <i>Blockade</i>
fühlen	<u>Echte Gefühle:</u> „Ich weiß nicht, ob ich wirklich aufhören kann.“ „Es ist schmerzlich, loszulassen.“ „Ich möchte, dass aus Dir etwas wird.“ „Ich fühle mich den Mitarbeitern und Gesellschaftern verpflichtet.“	<u>konfliktbedingte Gefühle</u> „Ich traue Dir die Geschäftsleitung nicht zu.“ „Du verletzt mich.“ „Du akzeptierst mich nicht mit meinen Wünschen und Erfahrungen!“	⚡ ↔ ⚡ ↔ ⚡ ↔	<u>konfliktbedingte Gefühle</u> „Ich glaube nicht, dass Du Dich zurückziehst.“ „Du verletzt mich.“ „Du akzeptierst mich nicht mit meinen Wünschen und Ideen!“	<u>Echte Gefühle:</u> „Ich weiß nicht, ob ich die Firma wirklich leiten kann.“ „Es ist schmerzlich, den Vater zu verdrängen und die volle Verantwortung zu haben.“ „Ich möchte den Vater nicht enttäuschen.“
	↔	↔	↔	↔	↔
	Verbundenheit				

Schwarze Unterlegung bedeutet „unbewusst“.

Erst nachdem die tieferen Problemebenen ins Bewusstsein gerückt waren, konnte der Konflikt überwunden und der Nachfolgeprozess erfolgreich zu Ende geführt werden.

5.04 Delta-Aufstieg

Der Vater zog sich langsam aus dem operationalen Geschäft zurück, der Sohn übernahm mehr und mehr die Verantwortung (Blau). Sie konnten sich miteinander über ihre Rollen und gemeinsamen Regeln wesentlich besser abstimmen (Blau).

Nachdem diese Phase der Beratung auf gutem Weg war, ging es im Einzelcoaching darum, Herrn C zu integrieren, der sukzessive seine machtvolle Rolle als Vermittler, Moderator und Richter verlor. Dies war möglich, nachdem eine Einigung über die neuen Aufgaben und Verantwortungsbereiche sowie über die zukünftige Strategie (Blau) der Firma gemeinsam erzielt wurde. 6. Bedingung erfüllt: Veränderung und Unterstützung.

5.05 Die Veränderung der vMEMEs

Alle Beteiligten (Holons) haben sich verändert. Ohne dies genauer analysiert zu haben würde ich es intuitiv so einschätzen:

- Herr A: stärker ins Blau (Abgabe von Macht an Regeln)
- Herr B: zu gesundem Rot und Blau
- Herr C: zu mehr Blau und gesundem Orange
- Berater: zu mehr Grün (hat sich Hilfe geholt/ Erfolgsgedanken fallengelassen).

Die Firma entwickelte sich wie folgt:

UL: Klarere Regeln und Rollen (Blau), mehr Verbindlichkeit (Blau), Integration einer analytischen Vorgehensweise (Orange), mehr Kooperation (Grün).

UR: Herr B wurde Geschäftsführer, klarere Aufgaben- und Verantwortungsbereiche (Blau), stärkere Teamentscheidungen (Orange)

6.0 Fazit: Erfahrungen mit der Anwendung von AQAL

1. Als integrale Landkarte dient das AQAL-Modell der umfassenden Reflektion. Es verringert die Gefahr einseitiger Interpretationen durch blinde Flecken der eigenen Persönlichkeit (persönlich gefärbte Subjektivität). Damit steigt die Verlässlichkeit der Interpretation und die Wirksamkeit der daraus abgeleiteten Interventionen. Zudem fördert die integrale Analyse die Weiterentwicklung des Beraters selbst. So erhöht die AQAL-Analyse die Professionalität der Beratung.
2. Durch die mehrfache Überarbeitung der Fallstudie im Dialog mit vielen Netzwerkpartnern fand eine intensive, prozessuale Auseinandersetzung über das AQAL-Modell, seine Anwendung auf den Fall und die Interpretation des Falles statt. Diese außerordentlich hilfreichen Gespräche haben zum Ergebnis entscheidend beigetragen. Sie halfen, persönliche Begrenztheiten intersubjektiv zu überschreiten. Bei dieser Gelegenheit möchte ich mich bei allen sehr herzlich bedanken, die zur Klärung beigetragen haben.
3. Die im unmittelbar erfahrenen Beratungskontext intuitiv erfassten problemrelevanten Aspekte sind Dritten erstaunlich gut vermittelbar. Hierzu trägt die gemeinsame Sprache von AQAL wesentlich bei. Dadurch werden der Austausch und die Herstellung von Intersubjektivität sehr erleichtert. Die vorgenommenen Zuordnungen zu

den Kategorien des Modells (Memestufen, Enneatypen, Quadranten, ...) können vermittelt, kritisch hinterfragt, überprüft und korrigiert werden. Für einen kritischen Leser dieser Fallstudie erscheinen zunächst auch andere Interpretationen möglich. Im intensiven Austausch zeigt sich jedoch immer wieder, dass Unstimmigkeiten oft eine Folge unzureichender Informationen bzw. persönlicher Fixierungen sind. Eine fundierte Herstellung von Intersubjektivität bedarf also einer umfangreichen Verbalisierung und Vermittlung intuitiver Erkenntnisse, was sehr aufwendig ist. Sie ist letztlich nur im Dialog möglich, da jeder Leser durch die Brille seiner Weltsicht zu anderen Interpretationen neigt. Was im persönlichen Dialog zu leisten ist, würde den Rahmen eines Artikels jedoch sprengen. Denn jeder Leser hat andere Einwände, Begrenzungen, Aufmerksamkeitslücken und Informationsbedürfnisse und auch die Autoren bringen entsprechende Einseitigkeiten mit.

4. Auf der intellektuellen Ebene sind die Zuordnungen der kritischen Aspekte des Generationswechsel-Prozesses zu den problemrelevanten Systemen (Holons), Memes und Enneatypen äußerst wertvoll.

Bei der Anwendung des Spiraldynamik-Modells zeigt sich, dass für jedes System (Holon) die verschiedenen Memestufen in ihrer Ausprägung (Verwirklichung) genau angeschaut werden müssen. Zudem müssen regressive Dynamiken berücksichtigt werden, die sich darin äußern, dass Personen bzw. Systeme in bestimmten Situationen vorübergehend auf ältere Memestufen zurückfallen. So zeigt beispielsweise Herr B im Konflikt ausgeprägte prä-blaue Anteile in verwickelter („ungesunder“) Ausprägung, in entspanntem Zustand dagegen trans-blaue Anteile bis nach Grün. Bei letzteren ist es aufgrund ihrer Labilität im aktuellen Konflikt nicht leicht zu entscheiden, ob sie wirklich als blau bis grün zu interpretieren sind oder ob sie nur so erscheinen.

Es hat sich in der Analyse als sehr hilfreich herausgestellt, einzelne konfliktrelevante Aspekte bestimmten Memestufen bzw. Enneatypen zuzuordnen – wissend, dass Einzeldaten in ihrer Interpretation problematisch sind. Dieser erste, analytische Schritt ist jedoch notwendig, um einen Überblick über die Gesamtsituation zu erhalten und den zweiten, integrierenden Schritt auf Grundlage einer klaren Datenbasis vollziehen zu können. Erst in diesem Schritt enthüllt sich das Ganze und eine einigermaßen verlässliche Interpretation wird möglich.

Zudem hat es sich gezeigt, dass Memestufen und Enneatypen berücksichtigt werden sollten, um zu einer wirklich schlüssigen Interpretation zu kommen. Über die Memestufen lassen sich zwar konfliktrelevante Unterschiedlichkeiten von Vater und Sohn ausmachen und die Regression – insbesondere des Sohnes – nachvollziehen. Schlussendlich begegnen sie sich im Konflikt jedoch überwiegend im Bereich von verwickeltem (ungesundem) Rot. Und hier stehen sie sich immer noch in fundamentaler Unterschiedlichkeit gegenüber, die eben nicht durch ihre Entwicklungsstufe, sondern durch ihren Typ bedingt ist: Der Vater ist an Macht und Erfolg, der Sohn an Sicherheit und Harmonie interessiert. Auch der tiefe regressive Fall des Sohnes ist ohne den Einbezug der Enneatypen nicht wirklich nachvollziehbar: Wenn der Sohn doch schon den orangen oder grünen Bereich erreicht hat, warum wirkt er seinem Vater gegenüber so schwach? Erklärbar ist dies über die spezifische Rot-Vermeidung des Enneatyp 6, der unter Druck schnell hilflos reagiert, weil die Situation mental (z.B. über typisch blaue oder orange Strategien) nicht mehr zu bewältigen ist. Dagegen fühlt sich Enneatyp 3 im Roten zuhause, läuft hier zu Höchstformen auf, so dass Herr B – zudem noch in der Rolle der Sohnes – resigniert.

Um aus diesem gemeinsamen Dilemma herauszukommen, ist es für Herrn A heilsam, sich weiter nach Blau zu entwickeln, da er tendenziell im Roten verharrt. Aus

Sicht des Enneagramms weist der Entwicklungsweg von Typ 3 zu Enneatyp 6 – d.h., Stärkung des mentalen Bereiches, Nutzung von Analyse, Anerkennen von Zweifeln und Unsicherheiten, Suche nach „freundlichen“ Lösungen.

Für Herrn B geht es nicht darum, sich über Grün hinaus zu entwickeln, als vielmehr, ältere Memestufen zu festigen – insbesondere die rote Stufe, die bei ihm typbedingt unterentwickelt ist. Wie entwickelt sich Enneatyp 6? Über den Weg der Neun lernt er, sich zu entspannen, „viere gerade sein zu lassen“, sich aus der Druckfalle zu befreien, zu kämpfen und sich unbeliebt zu machen, sich Raum zu verschaffen und seinen Platz einzunehmen.

So stellen Spiraldynamik und Enneagramm sich ergänzende und wechselseitig befruchtende Modelle dar, die beide die Gesamtsituation vollständiger beschreiben können. Das Enneagramm als Typologie geht mehr in die horizontale Ebene, während Spiraldynamik als Entwicklungsmodell in die Vertikale geht. In einigen Situationen ist es wirksamer, die Sicht von SDi einzunehmen, in anderen ist die des Enneagramms günstiger. Das Enneagramm zeigt für jeden Typ eine bleibende Entwicklungsrichtung auf. Das Modell der Spiraldynamik beschreibt differenziert, wie ein System sich von einer Memestufe zur nächsten entwickelt.

5. Der Versuch einer praktischen Anwendung des Modells auf diesen Beratungsfall hat – wie nicht anders zu erwarten war – Unsicherheiten und Unklarheiten aufgezeigt – insbesondere im Hinblick auf die 4-Quadranten-Analyse. Der Wert der 4-Quadranten-Analyse liegt sicher darin, dass sowohl innere wie äußere Faktoren ins Blickfeld rücken. Problematisch innerhalb dieser Dimension (innen/außen) ist jedoch, dass sie besonders auf der kollektiven Ebene zu Verwirrungen und großen Fragezeichen führt. Daher erwies sich die 2. Dimension – individuell/kollektiv – als noch problematischer. Letztlich wurde diese Dimension überhaupt zurückgestellt, indem für alle 3 Personen mit derselben kollektiven Charakterisierung gearbeitet wurde. Damit wurden aus $3 * 4$ Quadranten (4 Quadranten jeweils für Herrn A, B und C) $4 * 2$ Quadranten (je 4 Quadranten für Herrn A, B, C und die Firma).
6. Bei der Anwendung des 4-Quadranten-Modells auf dieses Fallbeispiel ist mir klar geworden, dass die Aspekte der linksseitigen Quadranten nur dialogisch ermittelt werden können. Alle linksseitigen Konzepte sind Ich- oder Wir-Konzepte, d.h. sie enthalten mehr oder weniger versteckt ein Ich bzw. ein Wir im Zentrum.

Ich sehe hier – im Vergleich mit den rechten Quadranten – den subtilen, aber bedeutenden Unterschied zwischen einer Einfühlung in die Welt/Sichtweisen einer Person und einer interpretierten oder gar bewerteten Sicht, die sich primär am äußeren Verhalten festmacht. Daher meine ich, dass man sehr sorgsam mit den Begriffen umgehen muss. Nach OL/UL gehören meines Erachtens nur explizit geäußerte und von außen „gefühlte“ Aspekte der Innenperspektive bzw. durch Äußerungen oder Verhaltensweisen durchschimmernde Werte, Konzepte, Welt- und Selbstbilder bzw. Glaubenssätze, nicht aber Eigenschaften der Persönlichkeit, die sich in Verhalten äußern oder aufgrund des Verhaltens interpretiert werden. Äußerlich beobachtetes Verhalten kann lediglich eine Bestätigung für Einfühlung sein. Das ist zunächst einmal sehr schwer zu trennen und klar zu formulieren!

Beispiel: Die Aussage „Ich handele lieber, als dass ich lange rede.“ entspricht einer subjektiven Perspektive mehr als die Charakterisierung der betreffenden Beobachtung oder Interpretation mit dem Schlagwort „Macher“.

Anders formuliert: Die linksseitigen Quadranten beschäftigen sich mit dem, was man „persönliche Wirklichkeit“ nennen könnte: Unsere persönlichen Konzepte/Glaubenssätze, die entscheidende Wirkung darauf haben, wie wir uns fühlen,

aber auch wie wir handeln. Es sind Innenansichten (introspektive Ansichten), die die betreffende Person über sich und andere hat bzw. der sie zustimmen würde, wenn sie als Meinung von Außen geäußert würde. Und entsprechend beinhalten die UL-Quadranten die Kultur des Kollektivs, die Werte, der die betreffenden Personen mehrheitlich zustimmen würden – in unserem Fall die 3 Gesellschafter.

Die rechtsseitigen Quadranten beinhalten dagegen Daten der objektiven Wirklichkeit. Hier geht es um (i.e.S.) wissenschaftlich Überprüfbares oder (mangels geeigneter Werkzeuge) um die jeweilige Außenansicht des Beraters (z.B. wenn die Berater den Einsatz „objektiver“ Instrumente ablehnen oder ihr Einsatz unverhältnismäßig aufwändig wäre).

7. Die Quadrantenanalyse ist nicht mit einer Holonanalyse gleichzusetzen. Eine vollständige Holonanalyse wäre praktisch gar nicht denkbar, weil das Holon in unendlich vielen verschiedenen Umgebungen betrachtet werden könnte. Meines Erachtens betrachtet Wilber eine Person als Holon. Dieses Holon / Person muss je nach Fragestellung in unterschiedlichen Kontexten betrachtet werden. In unserem Fall z. B.: Holon Herr A, Holon Herr B, Holon Herr C, Holon Firma und Holon Familie A. Dies wird in einem derartigen Prozess sicher auch getan, nur nicht so systematisch und umfassend. In meinem Versuch einer Quadrantenanalyse habe ich das Holon Firma eingebunden, aber die anderen Holons (Familie, Markt, usw...) zwar im Dialog diskutiert und damit auch in der Analyse berücksichtigt, letztlich jedoch als nicht zentral bewertet und im vorliegenden Papier fortgelassen.
8. Für eine vollständige Bearbeitung nach dem Wilberschen-Modell müssten neben den Quadranten, den Entwicklungsstufen (Spiraldynamik) und den Typen noch 2 weitere Aspekte berücksichtigen werden, nämlich Linien und Bewusstseinszustände. Die Hinzuziehung dieser Konzepte würde diese Analyse noch komplexer machen. Da es nicht mein Eindruck war, dass diese Dimensionen für den Konflikt neue Einsichten gebracht und damit ein umfassender und ausgewogenes Gesamtbild ergeben hätten, wurden sie in der Analyse vernachlässigt. Die Erfassung all dieser Aspekte ist in der Regel ineffizient. Die zu Beratenden wollen i.d.R. eine schnelle Lösung. Hier wäre es Aufgabe eines integralen Beraters, den Kunden darauf aufmerksam zu machen.

Was das Thema der Linien und Zustände angeht, so hat sich die Frage erhoben, inwieweit sie überhaupt in derartigen Fällen praktikabel und hilfreich sind. Dies hängt auch damit zusammen, dass Ken Wilber sich kaum zu Details darüber auslässt und stattdessen im Abstrakten bleibt.

9. Mit praktischen Beispielen geizt Ken Wilber meines Erachtens in seinen Werken. Mir wäre die Analyse leichter gefallen, wenn ich auf konkrete Beispiele hätte zurückgreifen können.
10. Das AQAL-Modell ist ein weiteres – allerdings integrales – Analyseinstrument im Versuch, Probleme umfassender, klarer, schneller zu erkennen und bearbeitbar zu machen. Indem das Modell die Erkenntnisfähigkeit erweitert, stärkt es die Intuition. Und die Intuition ist das eigentliche „Instrument“, welches uns beim Betreten von Neuland unterstützt. Und letztlich führt jeder Beratungsprozess ins Ungewisse.

Damit relativiert sich die Frage, die immer in Momenten der Auseinandersetzung mit der Komplexität des Modells auftaucht: Wie gehe ich damit um, daß ich aus verschiedenen Gründen – häufig aus zeitlichen bzw. finanziellen – weder vollständige noch verlässlich abgesicherte Daten für die Analyse beschaffen/erhalten kann? Im Laufe der Fallbearbeitung wurde klar, dass das Metamodell nicht als primär für den Beratungsprozess angesehen werden kann. Es dient der Unterstützung intuitiver

Prozessbegleitung. In Momenten von Unsicherheit und Unklarheit bedient man sich gewisser Teile des Modells. Ein Einsatz des vollständigen Metamodells ist weniger in der Praxis angezeigt als in Studien, die die Anwendbarkeit des Modells untersuchen – so wie hier in Ansätzen geschehen.

11. Die Anwendung des Wilberschen Modells auf das Fallbeispiel hat zu einem immensen Erkenntnisfortschritt bei mir geführt, wie er allein durch die theoretische Auseinandersetzung mit den Schriften Wilbers nie zu erzielen gewesen wäre.

7.0 Literatur

Beck, Don, Cowan, Christopher: *Spiral Dynamics - mastering values, leadership and change*, Massachusetts: Blackwell Publishers, 1996

Jaxon-Bear, Eli: *Das spirituelle Enneagramm*, Wilhelm Goldmann Verlag, Deutsche Erstausgabe, Oktober 2003

Klausbernd Vollmer: *Das Enneagramm*, Wilhelm Goldmann Verlag, 7/93

Lynch, Dudley, Kordis, Paul: *Delphienstrategie - Managementstrategien in chaotischen Systemen*, Paidá Verlag, 1992

Palmer, Helen: *Das Enneagramm*, Droemersch Verlagsanstalt Th. Knaur Nachf., München April 2000

Pieper, Ansgar (Hrsg.): *Mehr Erfolg in der Unternehmensnachfolge*, Institut der deutschen Wirtschaft, Köln, 2001

Wilber, Ken: *Eros, Kosmos, Logos*, Wolfgang Krüger Verlag, 1996

Wilber, Ken: *Eine Kurze Geschichte des Kosmos*, Spirit TB-Verlag, 5. Auflage, 10/2002

Wilber, Ken: *Integrale Psychologie*, Arbor Verlag Freiamt, 2001

Zeitschrift: „Was ist Erleuchtung“ 08/2003: *Die endlos aufwärts strebende Suche. Ein Interview mit Don Beck*, S. 57-79, Moksa Press, Köln

Zeitschrift: *Wirtschaftspsychologie*, 4/2002: *Nachfolge im Unternehmen*, R. v. Deckers Verlag, Heidelberg

www.ak-kenwilber.org

www.spiraldynamics.com/