

TrigonThemen

2/02

Die geistige Dimension des Managements

Presencing — Soziale Technologie der Freiheit	02
Presencing: Was ist neu am Neuen Lernen?	04
Die 4 Felder der Aufmerksamkeit	06
Arbeit als spiritueller Entwicklungsweg	08
Zeitwort: Presencing — Der blinde Fleck in Führung und Management	10

Presencing — Soziale Technologie der Freiheit

Im Herbst 2000 unternahmen die Beratungsgruppen Trigon Entwicklungsberatung, Infora, C2 und HLP eine Studienreise nach Boston, USA. Dort lernten wir Claus Otto Scharmer kennen, der uns mit seinen Gedanken des „Presencing“ inspirierte. Im März 2002 arbeiteten wir mit ihm in 3 Studientagen in Salzburg. Wir wollten uns ühend mit folgenden Fragen auseinandersetzen: Wie sieht ein Lernprozess aus, der nicht aus der Vergangenheit kommt? Was bedeutet Lernen, wie man Zukunft in die Gegenwart bringt? C.O. Scharmer begann den Workshop mit dem Statement: „Kern des unternehmerischen Handelns ist ein genuines Handeln. Wie kommt man da dran? Es geht darum, eine Soziale Technologie für diese Art des Handelns zu entwickeln, d.h. eine Umwendung des Blicks. Es geht nicht darum, Zukunft zu visionieren, sondern den Ort zu verändern. Es geht nicht um das WAS und WIE, sondern von welchem Ort aus tue ich etwas. Es gibt zwei Grundprozesse des Lernens: die Reflexion der Erfahrung aus der Vergangenheit und das Lernen vom In-die-Gegenwart-bringen der Zukunft.“ Dr. Claus Otto Scharmer ist Dozent und Mitbegründer des Leadership Lab am MIT (Massachusetts Institute of Technology) in Boston sowie Gastprofessor an der Helsinki School of Economics.

Trigon: Dr. Scharmer, an welchen Themen arbeiten und forschen Sie zur Zeit?

C.O. Scharmer: Ich arbeite an der Frage, warum wir heute weltweit mit einem massiven Versagen der Institutionen konfrontiert sind — es „kracht“ in allen gesellschaftlichen Bereichen. Gleichgültig wohin man sieht, wird die Notwendigkeit von erheblichen Veränderungsprozessen zwar erkannt, gleichzeitig wird jedoch ebenfalls sichtbar, dass diese intendierte Veränderung nicht auf den Boden der Tatsachen kommt. Alle wollen die Veränderung. Aber realisieren

— im Sinne von institutionellem Wandel — können wir sie nicht. Stattdessen folgen wird dem Muster: mehr vom Gleichen! Für immer größere gesellschaftliche Teilbereiche gilt, dass wir kollektiv Ergebnisse produzieren, die eigentlich keiner will. Warum ist das so? Und was können wir tun, um das Feld der Zukunft in die Gegenwart hineinzubringen (das bedeutet ja „presencing“)?

Trigon: Wieso hat Sie gerade dieses Thema so angesprochen?

C.O. Scharmer: Zwei Erfahrungen waren für mich prägend. Als Aktivist der europäischen Friedensbewegung in den 80er Jahren habe ich die Allmacht des Systems des Kalten Krieges, materialisiert in Form der Berliner Mauer, hautnah und beiderseits der Ost-West-Grenze miterlebt. Der Fall der Mauer und die Öffnung des Eisernen Vorhanges 1989 haben mich gelehrt, wie tönern die Füße sein können, auf denen die scheinbare Unumstößlichkeit eines damals gegenwärtigen Systems steht. Was ist, nach dem Ost-West-Konflikt des 20. Jahrhunderts, der Grundkonflikt, der das 21. Jahrhundert charakterisiert? Was ist der Eiserne Vorhang des 21. Jahrhunderts? Der Eiserne Vorhang glaube ich, ist das Gefängnis unserer kollektiven Verhaltensmuster in Institutionen. Wir sitzen so fest wie nie zuvor im Griff unserer Vergangenheit, unserer alten Muster. Wie kommen wir raus aus diesem Klammergriff?

Die andere Erfahrung, die mich prägte, war die Arbeit mit Führungsteams aus verschiedenen Unternehmen und Industrien. Was mich faszinierte war zu sehen, wie Verantwortungsträger überall mit den gleichen Herausforderungen konfrontiert sind und dass ein erfolgreiches Umgehen mit diesen Herausforderungen eine neue Fähigkeit des Lernens erfordert: ein Lernen, das nicht auf der Reflexion der Vergangenheit basiert, sondern auf dem Erfühlen, Erspüren und dem In-die-Gegenwart-bringen von zukünftiger Möglichkeit.

Trigon: In welchen Situationen bzw. bei welchen Problemlagen und Fragen können Sie Menschen und Organisationen mit „presencing“ konkret weiterhelfen?

C.O. Scharmer: Presencing basiert auf einem inneren Ortswechsel. Presencing heißt: die Wahrnehmung aus dem Gefängnis der Vergangenheit zu befreien und sie aus der Zukunft operieren zu lassen. Das heißt, Sie verlagern buchstäblich den Ort, von dem aus Ihre Wahrnehmung operiert, an einen anderen Ort. Presencing heißt praktisch, dass Sie sich auf eine sehr reale Weise mit Ihrer „höchsten Zukunftsmöglichkeit“ verbinden und sie anwesend werden lassen. Presencing ist immer dann relevant, wenn die vergangenheitsgetriebene Realität Sie nicht mehr weiterbringt und Sie das Gefühl haben, ganz neu ansetzen zu müssen.

Trigon: Sind Sie einer bestimmten Denktradition verhaftet?

C.O. Scharmer: Ich bin von vielen Denktraditionen geprägt, dem teutonischen und angelsächsischen Denkraum, aber auch dem gandhischen Denkraum Südasiens oder dem buddhistisch-konfuzianistisch-taoistischen Denkraum Ostasiens. Ich liebe meine Arbeit mit japanischen, amerikanischen und europäischen Führungskräften. Meine beiden intellektuellen Hauptlehrer waren der Friedensforscher Johan Galtung und der Betriebswirtschaftler und Philosoph Ekkehard Kappler — beide sind höchst originäre Denker der Freiheit. Kappler entwickelte das wirtschaftswissenschaftliche Studium als Praxis der Freiheit und Galtung entwickelte seinen Wissenschaftsbegriff als Praxis der Freiheit. Das sind zwei meiner Ankerpunkte. Das ist es auch, was mich mit Joseph Beuys und Rudolf Steiner verbindet. Woran ich arbeite ist eine *soziale Technologie der Freiheit*, eine Methode zur Herstellung einer gemeinsamen Handlungs- und Gegenwartsfähigkeit.

Trigon: Wenn Zukunft „vorhergefühlt“ werden kann, inwieweit ist dann unsere Zukunft offen? Welche Rolle spielt dann der Zufall?

C.O. Scharmer: Presencing ist die Fähigkeit, aus der Zukunft zu handeln. D.h. das gegenwärtige Tun aus der Zukunft organisieren zu lassen. Wie macht man das? Indem wir eine bestimmte innere Arbeit leisten. Eine innere Arbeit, die etwas mit einem dreifachen Umwendungsprozess zu tun hat: die Umwendung des Denkens weg vom Urteilen hin zum Erkunden, die Umwendung des Fühlens weg vom emotionalen Reagieren hin zum Herz-

Wahrnehmen und eine Umformung des Willens weg von der harten Ego-Intentionalität hin zu einer weicheren, zukunftsöffneren Wahrnehmungs- und Willensstruktur. Die Öffnung gegenüber der zukünftigen Möglichkeit bedingt solche Umwendungen. Eine Umstülpung der gedanklich-emotional-intentionalen Feldstruktur.

Trigon: Wieweit ist das heutige „toughe“ Management bereit, sich Themen wie Spiritualität und Ethik zu stellen bzw. sich darauf einzulassen?

C.O. Scharmer: Die Erfahrung von Alltags-spiritualität und die Frage nach Ethik sind heute ebenso mächtige Veränderungskräfte wie High-Tech, Globalisierung und vernetzte Strukturen. Das heißt aber nicht, dass sich jeder darauf einlässt. Das ist ja das Schöne am Leben, dass wir Menschen selber entscheiden müssen, worauf wir uns einlassen und worauf nicht. In diesem Sinne stellt sich die Frage der Ethik und Spiritualität für jeden von uns in höchstem Maße persönlich. Aber Sie haben schon recht, wenn ich auf einen anderen Unterton Ihrer Frage hinhöre, dass wir es vielleicht heute in jeder Organisation mit einem kleinen Kultur-Kampf zu tun haben: diejenigen, die über eine Technik der Kontrolle und jene, die über eine Technologie der Freiheit führen wollen. Dies sind zwei fundamental gegensätzliche Sichtweisen, die mit voller Wucht in fast jeder Organisation aufeinanderprallen.

Trigon: Sehen Sie unternehmens- bzw. soziokulturelle Unterschiede zwischen den USA und Europa? Wieweit lässt sich Ihr Ansatz auf „good old Europe“ übertragen?

C.O. Scharmer: In Amerika gibt es mit Sicherheit eine viel größere Offenheit gegenüber der spirituellen Dimension von Führung. Was neu ist, ist gut und nicht, wie in Europa, ein Grund sich rechtfertigen zu müssen. Es gibt in Amerika einfach viel weniger intellektuellen Ballast über Bord zu werfen. Das ist ein Vorteil. In Europa, wo wir es ja mit einer viel „intellektuelleren Kultur“ zu tun haben, wiegt der Ballast schon weit schwerer. Aber was ich jetzt sage, zielt auf die „Mainstream-Kultur“ der funktionalen Eliten. Wenn Sie mit den „normalen Menschen“ reden, treffen Sie eigentlich überall das Gleiche: eine viel größere Offenheit als jemals vermutet.

Trigon dankt für das Gespräch!

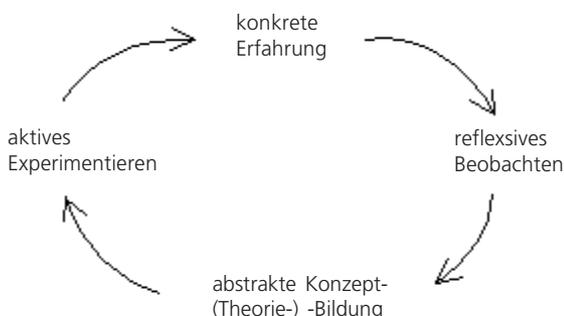
©Trigon

Presencing: Was ist neu am Neuen Lernen?

Theorien des sozialen und organisationalen Lernens beschäftigen sich fast ausschließlich mit dem sogenannten Erfahrungslernen. Als typisches Beispiel (Grafik 1) dafür sei hier der Lernzyklus von D. Kolb (Kolb 1976) genannt.

Konkrete Erfahrungen werden reflektiert, verallgemeinert und mit eigenen Konzepten oder bestehenden Theorien in Verbindung gebracht. Dadurch wird die „Wirklichkeitsauffassung“ bestätigt, korrigiert oder ergänzt. Aus der „Theorie“ werden praktische Handlungen abgeleitet, sie regt zu aktivem Experimentieren an, führt so zu weiterer konkreter Erfahrung — und diese wird wieder Gegenstand weiterer Reflexionen. Die Erfahrung der Vergangenheit ist also die wesentliche Quelle des Lernens. Heute sind wir mehr und mehr vor Situationen gestellt, für die dieser Typ des Lernens nicht mehr ausreicht — einfach deswegen — weil es bei bestimmten Aufgabenstellungen keine relevante Erfahrung in der Vergangenheit gibt. Deutlich wird dies, wenn man beispielsweise an New Economy, an Internet, etc., denkt. Es bedarf also einer zweiten Quelle des Lernens, einer weiteren Quelle der „Erkenntnis“.

Grafik 1: Lernzyklus von D. Kolb



Dialogue on Leadership

C.O. Scharmer hat in seinem Forschungsprojekt „Dialogue on Leadership“ dieser Quelle nachgespürt. Aus seinen Interviews mit „eminent thinkers“ erhielt er spannende Hinweise. Brian Arthur z.B., der sich intensiv mit „High-Tech-Economy“ beschäftigt, beschreibt den Prozess einer vertiefenden Erkenntnis in 3 Schritten (Grafik 2).

Für Michael Ray von der Stanford University wird Kreativität gefördert, wenn es gelingt, an zwei Wurzelfragen heranzukommen:

1. Who is my Self? – Wer kann ich werden? Was ist mein Potenzial?
2. What is my Work? – Wozu bin ich hier? Wie will ich dieses Potenzial einsetzen?

Schließlich sei noch ein weiterer Interviewpartner C.O. Scharmers erwähnt, „Master Nan“, bestens vertraut mit östlichen Weisheitslehren; dieser spricht von einem blinden Fleck bezüglich des Prozesses, wie soziale Aktion entsteht. Bewusstheit darüber können wir nur erlangen, wenn wir einen inneren Raum in uns betreten.

Die drei Beispiele, die die Quelle des Neuen Lernens skizzieren sollen, machen deutlich: es geht darum,

- sich ganz und mit allen Wahrnehmungsmöglichkeiten mit neuen Situationen zu verbinden
- auf die Kreativität und das innere Wissen zu vertrauen
- danach aber schnell ins Handeln zu kommen.

Presencing und Gestaltpsychologie

Presencing ist ein Kunstwort und daher nicht übersetzbar. Im Deutschen kennen wir „Präsenz“ — „Gewahr sein“. Die Gestaltpsychologie verwendet den Begriff „Gefordertheit der Lage“, der „Presencing“ wohl recht nahe kommt. Gefordertheit bedeutet, zuverlässige Daten über das gesamte „Feld“ zu gewinnen, wobei „Feld“ eine Gesamtheit gleichzeitig bestehender Tatsachen bedeutet, die als gegenseitig voneinander abhängig begriffen werden“ (Lewin 1947). Bei Gefordertheit als Erkenntnis richtet sich die Aufmerksamkeit von vornherein auf die Eigenschaften des entstehenden Ganzen

(vgl. Meister Nan) und infolgedessen auf die Verträglichkeit der zu vereinigenden Teile (Metzger 1975/1986).

Gefordertheit bedeutet, der innewohnenden Weisheiten gewahr zu werden. „Man könnte leicht ... daraus lesen, dass diese Tendenz zur prägnanten Ordnung doch in einer irgendwie außernatürlichen oder übernatürlichen Weise schon lenkend oder steuernd vorhanden sei“ (Metzger 2001).

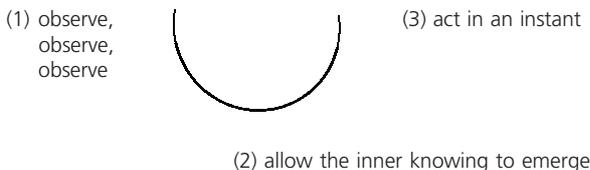
Es ist doch sehr bemerkenswert, dass die Gestaltpsychologie mit dem Begriff Gefordertheit bereits in der Zeit zwischen 1930 und 1960 eine Erkenntnisquelle beschreibt, die verblüffend an Brian Arthurs „allow your inner knowing to emerge“ herankommt. Der damaligen Wissenschaftstradition entsprechend wurde jedoch diese Erkenntnisform nicht mit Spiritualität in Verbindung gebracht. Für C.O. Scharmer hat Presencing jedoch sehr wohl mit Spiritualität zu tun. In den USA taucht in jüngster Zeit immer öfter Spiritualität im Zusammenhang mit Management auf. Sind dies Zeichen einer neuen Wende? Wie verträgt sich Spiritualität mit Wissenschaftlichkeit?

Ken Wilber — Differenzierung und Integration
Ken Wilber — gerne als Einstein der Bewusstseinsforschung bezeichnet — zeigt diesbezüglich große Zusammenhänge auf (Wilber 1999). Für ihn „zeichnet“ sich die sogenannte Moderne durch eine radikale Leugnung der Spiritualität aus.

Damit ist der moderne Westen die erste bedeutende Zivilisation in der Geschichte der Menschheit, die die Existenz der „großen Kette des Seins“ — von Materie bis Gott — leugnet; statt ihrer trat die Materie allein, trat eine Weltsicht des wissenschaftlichen Materialismus. Freilich hat die Moderne seit der Aufklärung Großartiges geleistet: das Wesentlichste liegt für Wilber in der Ausdifferenzierung von Religion/Moral, Empirie/Wissenschaft und Kunst/Ästhetik — also vom „Guten“, „Wahren“ und „Schönen“. In der vormodernen Zeit waren die drei Sphären noch ganz vermengt.

Wilber weist auf die positive Differenzierung hin, die er die „Würde der Moderne“ nennt. Jedes gesunde Wachstum vollzieht sich durch Differenzierung und Integration. Die Katastrophe der Moderne ist die Überdifferenzierung (Dissoziation) und die Unfähigkeit zur Integration.

Grafik 2: Prozess vertiefender Erkenntnis



„Das Gute und das Schöne wurde von einer wuchernden Wissenschaft vereinnahmt. In maßlosem Dünkel und im Rausch ihrer fulminanten Siege wurde die empirische Wissenschaft zum Szientismus, dem Glauben, dass es ... keine Wahrheit gäbe, außer derjenigen, die die Wissenschaft zu Tage förderte. Der subjektive und innere Bereich, das Ich und das Wir, wurden zu objektiven, äußeren, empirischen Prozessen verflacht ... Alle inneren Dimensionen — der Moral, des künstlerischen Ausdrucks, der Introspektion, der Spiritualität, des kontemplativen Gewahrseins ... wurden von der monologischen Wissenschaft verworfen, weil die empirischen Instrumente („das Auge des Fleisches“) sie nicht erfassen konnten. Kunst, Ethik, Kontemplation und Geist wurden von wissenschaftlichen Elefanten im Porzellanladen des Bewusstseins zertrampelt. Damit war die Katastrophe der Moderne geschehen“ (Wilber 1999).

Die Lösungsrichtung für die Gesellschaft ist die Integration aller drei Wertsphären auf individueller Ebene, die Integration von Körper, Seele und Geist. In dieselbe Richtung weist Presencing als Neues Lernen. Wilber beschreibt den integralen Weg als Wiederauferstehung des Inneren und der Anerkennung aller drei Erkenntnismodi:

- des **monologischen** Modus oder das Auge des Fleisches
- des **dialogischen** Modus oder das Auge des Geistes (Geist im Sinne von „Mind“)
- und des **translogischen** Erkenntnismodus oder das Auge der Kontemplation (des „Spirit“),

um die „große Kette des Seins“ wieder zu schließen. Presencing weist auf die translogische Erkenntnis hin; innere Erfahrung, innere Erkenntnis — wahrgenommen mit dem Auge der Kontemplation — ist das Wesentlichste des Neuen Lernens. Dazu wird es notwendig, das Innere zu erkunden, innere Räume zu erschließen. Wenn die Zeichen nicht

trügen, ist Presencing auf individueller Ebene ein wichtiger Schritt zum persönlichen Ganz-(Heil) werden und auf gesellschaftlicher Ebene ein Beitrag zur Integration des Wahren, Guten und Schönen.

©Trigon

Literatur:

Kolb, D. (1976): Management and the Learning Process.

In: California Management Review. Vol. 18, No. 3

Lewin, K. (1947): Gleichgewichte und Veränderungen in

der Gruppendynamik. In: Lewin, K. (1963): Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Bern

Metzger, W. (1975): Gestalttheorie und Gruppendynamik.

In: Metzger, W. (1986): Gestaltpsychologie — ausgewählte

Werke aus den Jahren 1950 – 1982. Frankfurt am Main

Metzger, W. (2001): Psychologie — die Entwicklung

ihrer Grundannahmen seit der Einführung des

Experiments. 6. Auflage, Frankfurt am Main

Wilber, K. (1999): Naturwissenschaften und Religion —

die Versöhnung von Wissen und Weisheit. Frankfurt am

Main, 2. Auflage

WERNER VOGELAUER

Die vier Felder der Aufmerksamkeit

Ein Modell von C. O. Scharmer im Arbeitseinsatz beim Coaching

Bei unseren Studientagen mit Claus Otto Scharmer über Fragen und Themen des **Presencing** berichtete er vom „Listening“-Modell und der Feldstruktur der „Conversation“. Im Folgenden werde ich diesen innovativen Ansatz in einem praktischen Coaching-Beispiel darstellen. Gerade im Coachinggespräch sind die Fragen des Gewärtig-Seins, des Zuhörens und Aufmerksam-Seins besonders bedeutsam.

Was ist die Ausgangssituation für die Aufmerksamkeitsfelder? Was macht die „Aufmerksamkeit“ so wichtig im Coaching?

In unserer schnelllebigen Zeit ist das rasche Weitergehen, das Übergehen von Worten und Themen an der Tagesordnung. Alles soll kurz, schnell und gleich erledigt sein. Da wird Aufmerksam-Sein eine Ausnahmeerscheinung, wengleich es eine der Grundlagen jedweden Gesprächs und gemeinsamen Vorgehens ist.

Die Qualität des Sehens bzw. Hörens kann unterschiedlich vonstatten gehen. In manchen Fällen reicht das einfache Hinhören und das Wahrnehmen der Situation. Manchmal ist es notwendig, sich mit dem Thema distanziert zu beschäftigen, sozusagen vom Außenrand aus. Nicht von ungefähr kommt der Begriff „sich vom Problem lösen“. Noch weiter geht die Wahrnehmung, wenn wir auf Distanz zum Thema oder Problem gehen, indem wir mit möglichst neutralen Augen die Szene

anschauen, uns hineinfühlen, aber trotzdem uns nicht „einlullen“ lassen. Eine andere Qualität der Wahrnehmung liegt darin, sich gedanklich in die Situation (das Problem, Thema ...) zu versetzen und den Blick gleichzeitig auf das Umfeld zu richten. Alle vier Felder des Aufmerksam-Seins (siehe Grafik 1) sind so in der Reihenfolge angemerkt.

Wie kann dies in Coaching-Situationen genutzt werden? Welche Wirkungen zeigen sich?

Im Folgenden sind Szenen von Coaching-Sitzungen exemplarisch dargestellt, die die Arbeit mit verschiedenen Feldern der Aufmerksamkeit zeigen.

Beispiel: Eine Führungskraft kommt ins Coaching und möchte ihre Arbeitssituation genauer betrachten und Lösungen finden. Sie erlebt das Spannungsfeld zwischen alten Erfolgen und nunmehriger Beobachtung, dass der Markt „anders“ funktioniert gegenüber früher. Sie will erfolgreich sein. Gleichzeitig fragt sie sich, wie sie als Chef der Firma mit ihren Mitarbeitern diese Situation für die Zukunft bewältigen kann.

Die Frage „Was beobachten Sie gegenwärtig?“ bezweckt die *Aufmerksamkeit 1. Grades*. In der Antwort: „... Kunden haben bisher zufrieden reagiert; seit Jahren ist unser Produkt Marktleader gewesen. Wir haben mit Marktforschung den Puls der Kundschaft immer gespürt“ zeigt den „Käfig eigener Strukturen“, eigener Orientierungen als Maßstab.

Fragen zur *Aufmerksamkeit 2. Grades* sind: „Wenn Sie sich gedanklich mehrere Schritte vom heutigen Problem entfernen und sozusagen vom Rande aus auf den Zustand schauen: Welche Aspekte der Veränderung sehen Sie? Was nehmen Sie in Ihrem Unternehmen, im Markt, bei der Konkurrenz usw. wahr?“

Die Antworten darauf lauten: „Wir haben beharrlich an Standards festgehalten. Rückgänge waren schon in den Jahren Schritt für Schritt bemerkbar. Strategisch haben wir vermehrt Marketing-Anstrengungen unternommen. Unser Mitbewerber X hat frühzeitig umgestellt und ist heute Nr. 1.“ Hier zeigt sich ein zunehmend segmentierter Blick, Teilaspekte des Problems werden erkannt, Tatsachen werden formuliert.

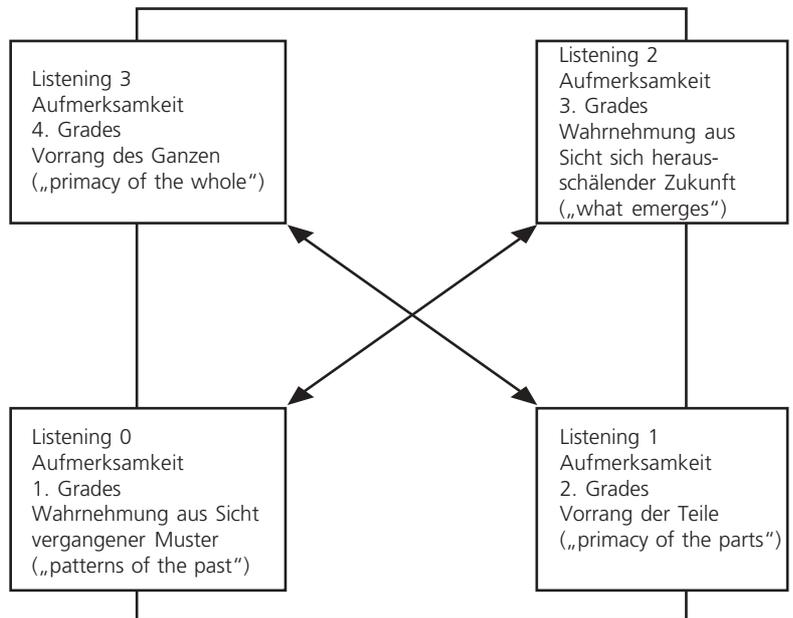
Fragen zur *Aufmerksamkeit 3. Grades* sind: „Wenn Sie sich in die Rolle eines unbeteiligten Dritten (eines Managers einer anderen Branche bspw.) versetzen: Was sehen Sie als Kernfragen oder Kernpunkte der Situation? Oder welche Fragen fallen Ihnen ein, die das Problem fokussieren helfen?“

Die Antworten darauf: „Die Bedürfnisse der Kunden vor 10, 15 Jahren waren anders als heute. Die Altersgruppe von heute will ... Wichtig ist: wie kann rasche Veränderung der Bedürfnisse berücksichtigt werden? Was bewegt verschiedene Gruppen zur Dienstleistungs- und Produktpalette? Wie flexibel ist die Organisation, die Mitarbeiter, die Produktion usw.“ Es zeigen sich also Themen aus einer distanzierten Sicht, das Einfühlen und Hineinversetzen in die Lage ist erkennbar.

Fragen zur *Aufmerksamkeit 4. Grades* sind: „Welche Umfeldler sehen Sie zu Ihrem Kernthema? Wenn wir das Problem X lokalisiert haben, welche Fragen fallen Ihnen aus den verschiedensten Blickwinkeln ein?“

Die Antworten darauf lauten: „Es müssen verschiedene Altersschichten, regionale Aspekte, internationale Konkurrenz usw. berücksichtigt werden. Bisher ging es uns organisatorisch (zu) gut, das macht bequem, wie bei einer Fußballmannschaft, die schon 2:0 führt. Wie können direkte Kontakte zwischen Mitarbeitern und Kunden (mit ihren Bedürfnissen) hergestellt werden? Wenn wir den Zeithorizont ins Jahr 2007 verschieben, was

Grafik 1: 4 Felder der Aufmerksamkeit (field structures of listening)



interessiert, welche Schlüsselfragen bewegen?“ Nun werden zunehmend ressourcenorientierte Themen wie Mitarbeiterkontakt oder Umfeldfaktoren, ganzheitliche Kontextperspektive, aber auch Zukunftsblickrichtungen zu „Wollen“, „Schlüsselfragen“ usw. sichtbar.

In verkürzter Darstellung kommt es sehr auf den fragenden Coach und seine Flexibilität sowie seine Loslösungs-Kräfte an. Für den Kunden ist es wichtig, die Zeit zum Nachdenken zu haben, sich zu lösen und gedanklich frei zu werden, an seine inneren Ressourcen heranzukommen. Die Bereitschaft und Fähigkeit des Kunden, diesen Wandel als effektiven Weg zur Lösung zu sehen, gibt schließlich den Ausschlag in qualitativ hochwertige Felder der Wahrnehmung und damit der Veränderung und Entwicklung einzutauchen.

©Trigon

Literatur:

Scharmer, C.O. (2002): Unterlage Trigon-Workshop, März 2002. Salzburg

In den letzten Jahren ist eine interessante Bewegung entstanden. Menschen beginnen zunehmend, ihre persönlichen Werte auch in die Arbeit einzubringen und ihre eigenen Wertvorstellungen und sich selbst verstärkt zu verwirklichen. Die hier beschriebene Entwicklung wird in mehreren Untersuchungen (C. Schaefer; P. Ray) aus den USA aufgezeigt. Die Kernergebnisse dieser Untersuchungen sind die Grundlage dieses Beitrags.

GÜNTHER KARNER/MARIO WEISS

Arbeit als spiritueller Entwicklungsweg

Spiritualität

Die Bereitschaft, die eigene Arbeit mit Spiritualität zu verknüpfen, steigt. Die Palette, wie heute Spiritualität am Arbeitsplatz gelebt wird, reicht von einfachen Übungen bis hin zu tiefen Begegnungen mit sich und der Welt. Dabei ist es wichtig, Spiritualität nicht mit Religiosität gleichzusetzen, was im deutschen Sprachraum häufig geschieht. Es geht um die Beschäftigung mit der geistigen Dimension der Welt und des Lebens („spiritus“ = der Geist). Spiritualität am Arbeitsplatz heißt, sich als Ganzes in den Arbeitsprozess einzubringen — also z. B. auch im Arbeitszusammenhang eigene Werte und Prinzipien zu leben und weiter zu entwickeln. Dazu werden heute bereits viele Übungen eingesetzt, die wir in diesem Artikel zusammenfassen wollen.

Die nachhaltige Entwicklung zur Spiritualität am Arbeitsplatz lässt sich durch zwei Ergebnisse aus den oben genannten Untersuchungen skizzieren:

- Seit 1995 lässt sich beobachten, dass es eine steigende Zahl an Konferenzen, Zeitschriften und Organisationen gibt, die Ziele wie Ganzheitlichkeit und geistige Werte mit der Arbeitswelt in Verbindung bringen.
- Über 80 % der Befragten geben an, dass sie die Arbeit, die sie heute machen, deshalb gewählt haben, weil zumindest einige Werte und Prinzipien der Organisation mit den eigenen Vorstellungen übereingestimmt haben.

Dass die Arbeit, mit der man sich beschäftigt, stimmig ist mit den eigenen innersten Werten, wird immer wichtiger. Die entscheidende Frage scheint zu sein, ob ich als Individuum und als Verant-

wortungsträger einer Organisation bereit bin, meine Wertvorstellungen auch in meiner Arbeit zu verwirklichen. Dann wird auch die Arbeit selbst zur Lebensschule und zum persönlichen Entwicklungsweg. Spirituelles Leben setzt nicht die Abgeschiedenheit eines Klosters voraus. Ganz im Gegenteil: Der gewöhnliche Alltag wird sich immer stärker für die spirituelle Welt öffnen.

Praktische Wege

Was geschieht heute bereits an praktischen Übungen? Welche Methoden werden eingesetzt, um spirituelle Erfahrungen im eigenen Arbeitsleben zu machen? Wir möchten hier unterscheiden, was jeder einzelne initiieren und auch kontrollieren kann und Methoden, Wege und Übungen aufzeigen, die sich für ganze Organisationen oder einzelne kleine Gruppen eignen.

In den beiden Untersuchungen werden folgende Praktiken von den Befragten am häufigsten genannt: Meditationen, bewusstes Zuhören, das bewusste Innehalten und Praktizieren von „Ruhe“, Beten und das Studium religiöser oder spiritueller Texte. Viele Menschen geben an, dass sie durch Laufen Körper, Seele und Geist integrieren können. Sie hören, schauen und öffnen sich während des Laufens und bringen in dieser Zeit Klarheit in ihre Gedanken. Andere beschreiben ihre Zugänge zur spirituellen Welt über Yoga oder Naturbeobachtungen. Oft genannt werden auch bewusste Tages-, Wochen-, Jahresrückschau als wichtige Impulse für den individuellen Lernweg und die persönliche geistige (und körperliche) Gesundheit. Weitere Übungen sind regelmäßige Atemübungen und

Atemtechniken, Führen eines Tagebuches oder Festlegen eines täglichen Mottos, nach dem man lebt. Auch das aktive Einholen von Feedback und das bewusste Nutzen dieses „Spiegels“ kann gute Unterstützung für die persönliche und professionelle Weiterentwicklung bieten. Viele der hier angeführten Techniken sind bekannt. Hauptsächlich sind es uralte spirituelle Übungen, die der heutigen Lebenswelt teilweise angepasst wurden.

Organisationale Praktiken

Es ist eine schwierigere Frage, was eine Organisation nutzbringend tun kann, um sich gemeinsam geistig auszurichten. Die Arbeit an Visionen, Leitbildern und Werten zählt sicherlich zu den bedeutendsten organisatorischen Praktiken gelebter Spiritualität. Eine breit angelegte Leitbildarbeit, die sich auch nicht scheut, tiefere Motive der Menschen bewusst anzusprechen, kann überaus fruchtbringend wirken. Ein interessantes Beispiel für gelebte Leitbildarbeit durften wir bei einem Besuch im deutschen Riz Carlton Hotel in Wolfsburg kennenlernen. Eine besondere Form gelebter Spiritualität sind die sogenannten „Line ups“. In 20 Prinzipien sind die wesentlichen Grundlagen des Riz Carlton Hotels beschrieben. Einer dieser Leitsätze ist beispielsweise: „Ladies and Gentlemen are serving Ladies and Gentlemen“. Jeden Morgen zwischen sieben Uhr und neun Uhr treffen sich einzelne Gruppen des Hauses (Management, Rezeption, Restaurant etc.) zu einem 20 Minuten langen *line up*. Dabei wird einer der zwanzig Leitsätze ausgewählt und bearbeitet. Jeden Tag wird ein anderer Leitsatz mit der operativen Tagesarbeit jedes einzelnen Mitarbeiters in Verbindung gebracht und gemeinsam diskutiert. Diese *line ups* — also die täglich neue Verbindung von geistigen Werten und Prinzipien mit der operativen Arbeit im Hotel — sind wahrscheinlich eines der Geheimnisse für die ausgesprochen hohen und nachhaltigen Qualitätsstandards dieser Hotelgruppe.

Weitere Methoden

Um mehr Offenheit, Gemeinsamkeit und Ganzheitlichkeit bemüht sich die „Dialogmethode“. Systematisch angewandt kann sie dazu beitragen, ein erhöhtes Bewusstsein in Gruppenprozesse zu tragen. Der „Talking-Stick“ soll das bewusste Zuhören und das bewusste Sprechen unterstützen. Es spricht jeweils nur derjenige, der gerade den „Talking-Stick“ in Händen hält. Der Rest hört zu.

Einige Minuten der Stille zu Beginn bzw. am Ende eines Meetings können sehr gut helfen, dass sich die Gruppe auf das konzentriert, was wirklich wichtig ist. In einigen Organisationen werden Verse oder Gedichte am Beginn eines Meetings gelesen. Das erzeugt dann eine besondere Atmosphäre, die neue Räume eröffnen kann. Auch das bewusste Erzählen — „*story telling*“ — von wichtigen und persönlichen Lebensgeschichten kann dazu beitragen, ein viel tieferes Verständnis unter den Kollegen herbeizuführen und die Zusammenarbeit auf eine ganz andere Basis zu stellen.

Richard Barrett, ehemaliger „Werte-Koordinator“ der Weltbank in Washington, startete vor Jahren einen informellen Lunch, bei dem jeder Mitarbeiter über seine tiefsten Werte und Glaubensvorstellungen sprechen konnte. Einzelne Firmenchefs erwarten von ihren Mitarbeitern und sich selbst, dass die endgültigen Entscheidungen erst nach Beantwortung folgender Fragen erfolgt:

- a) Ist die Entscheidung angemessen?
- b) Ist die Entscheidung fair?

Der Nutzen für den einzelnen und die Organisation
Über den Nutzen der individuellen Übungen befragt, geben 84 % der Befragten an, dass die Übungen den gewünschten Effekt haben. Sie sagen, dass durch die Übungen ihre innere Ausrichtung stärker auf das konzentriert wird, *was* sie im Arbeitsleben tun und *wie* sie es tun. Wichtig ist vielen Menschen auch, dass es ihnen durch solche Übungen besser gelingt, Absichten und Taten, Sprechen und Tun für sich selbst in Einklang zu bringen. Der Sinn und Zweck der eigenen Organisation wird klarer und deutlicher erlebbar, die Qualität der Beziehung verbessert sich, die Kreativität der Mitarbeiter nimmt zu und es entsteht ein verstärktes Bewusstsein für ethische Fragen. Unternehmen werden durch solche Praktiken auch attraktiver am Arbeitsmarkt. In einer Zeit des „war for talents“ ist es für viele Talente neben den wirtschaftlichen Anreizen auch ausschlaggebend, welche Werte man mit der Organisation unterstützt, in die man sich selbst einbringt.

Christopher Schaefer beschreibt diese Entwicklung als eine der großen Änderungen in unserer Gesellschaft. Solche Veränderungen sind nicht im Main Stream der großen Organisationen als erstes erlebbar. Sie werden zuerst in den Gedanken und Taten von Individuen „sichtbar“, danach in Gruppen. Es sind eher die kleinen Unternehmen und Organisa-

tionen, bei denen Führungskräfte sich selbst dazu verpflichten und in denen die Verbindung von Spiritualität und Arbeit heute bereits aktiv gepflegt wird. Eine Gefahr dieser Entwicklung ist, dass spirituelle Übungen und Praktiken zum Egotrip werden. Wenn der Boden unternehmerischer Realität verloren geht und die Methoden und Übungen beginnen, sich selbst zu genügen, ist Vorsicht geboten.

In der Beratungsarbeit von Trigon hat die „geistige“ Dimension seit vielen Jahren einen festen Platz. Wir nennen uns seit nun beinahe 20 Jahre Trigon, weil wir immer mit allen drei Subsystemen von Organisation in den Dialog treten.

- Dialog mit dem technisch/instrumentellen Subsystem — also den physischen, materiellen Mitteln, den technischen Prozessen, Abläufen etc.
- Dialog mit dem sozialen Subsystem — also den Menschen und den sozialen Rahmenbedingungen, in denen gearbeitet wird.
- Dialog mit dem kulturellen Subsystem — also dem spirituellen Teil jeder Organisation, der sich in Leitbildern, Visionen oder Werten ausdrückt.

Der Dialog mit dem kulturellen Subsystem wird gerade bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen in Zukunft eine noch größere Rolle spielen müssen. Nur wenn die MitarbeiterInnen und Führungskräfte verstehen, warum und mit welchem geistigem Hintergrund verändert werden soll, werden sie diese Veränderungen auch innerlich mittragen können. Nur dann werden sie ihr „Commitment“ dazugeben und ihre eigene innere Ausrichtung mit der des Unternehmens abstimmen. Das ist ein zentraler Erfolgsfaktor und die Grundlage für wirtschaftlichen und finanziellen Erfolg. ©Trigon

Literatur:

Horx, M. (2001): Trendbrowser

Ray, P. (1995): The integral culture survey. A study of values subcultures and the use of alternative health care in America. (Fetzer Institute and the Institute of the Noetic Sciences)

Schaefer, C. (1996): Why Spirit Matters: Reflections on the Study of Applied Contemplative Disciplines.

Das Paper „Reflection on the Study of Applied Contemplative Disciplines“ und eine Beschreibung der Ergebnisse der Studie von P. Ray sind im Klagenfurter Trigon Büro erhältlich.

Zeitwort

CLAUS OTTO SCHARMER
AUS DEM ENGLISCHEN: WERNER A. LEEB

Presencing: Der blinde Fleck in Führung und Management

Grundlagen für eine Soziale Technologie der Freiheit

In der Führungs- und Managementforschung gibt es einen blinden Fleck. Obwohl wir viel darüber wissen, was Führungskräfte tun, welche Prozesse sie benutzen oder wie sie Entscheidungen fällen, ist die wichtigste Dimension effektiver Führung bislang weitestgehend unerforscht: der Ursprung menschlicher Handlungen, der innere Ort — die Quelle — von der aus Handlungen in die Wirklichkeit kommen. Bill O'Brien, der ehemalige CEO der Hannover Insurance Inc., sagte einmal zu mir: „Der Erfolg einer Intervention ist abhängig von der inneren Verfassung des Handelnden!“ Der Erfolg einer Intervention, so O'Brien, hängt nicht nur davon ab, *was* oder *wie* ich etwas tue, sondern von der Bewusstseinsqualität, aus der heraus ich agiere. *Presencing* (eine Wortkonstruktion aus den englischen Wörtern *presence*, also Gegenwart bzw. Anwesenheit

und *presens-ing*, das etwa mit vor-fühlen oder vor-spüren übersetzt werden kann) zielt darauf, einen Lichtkegel auf diesen blinden Fleck zu werfen. Presencing [ˈpreznɪŋ] stellt die Frage, wie eine Wahrnehmungs- und Bewegungsfähigkeit „stromaufwärts“ von Führung praktisch ausgebildet werden kann. Wie können wir eine mögliche Zukunft in der Gegenwart anschaulich werden lassen? Welcher Prozess, welche Methode bietet praktische erste Schritte?

Presencing umfaßt einen dreigliedrigen Prozess, in dem drei öffnende Grundgesten gegenüber dem, was war, ist und wird, durchlaufen werden. Die erste Grundgeste — sensing — zielt auf Öffnung in bezug auf die uns umgebende Welt. Die zweite Grundgeste — presencing — zielt auf die Öffnung in bezug auf die tiefere Quelle unseres Selbst. Die Öffnung dieser

Grundgeste ist verwandt mit dem, was Michael Ray von der Stanford University die „zwei Grundfragen der Kreativität“ nennt: „*Who is my Self?*“ (Wie kann ich werden, wer ich tatsächlich bin?) und „*What is my Work?*“ (Was ist mein Auftrag? Wofür bin ich hier?) und wendet unseren Blick auf unsere höchsten zukünftigen Möglichkeiten. Die dritte Grundgeste — *actualizing* — zielt darauf, diese zukünftigen Möglichkeiten zu verdichten und zu konkretisieren. Diese Phase ist der Schritt, in der das Neue in die Welt kommt. Diese drei Grundgesten — *sensing*, *presencing*, *actualizing* — beschreiben einen zusammenhängenden Prozess und seine drei wesentlichen Schritte: zunächst eine Öffnung im Hinblick auf die Wirklichkeit *um* uns herum, dann eine Öffnung hin zu der Wirklichkeit *in* uns, und als abschließenden Schritt das In-die-Welt-bringen dessen, was durch diesen Öffnungsprozess entsteht.

Presencing verlangt von uns, den inneren Ort zu verlagern, aus dem heraus wir handeln, sowohl individuell als auch kollektiv. Der Prozess des Presencing basiert auf der integrativen Aktivierung von sieben Feldern — sieben Wegen und Qualitäten, sich mit der Welt in Beziehung zu setzen. Diese sind:

- **Downloading:** Innwerden unserer Denkgewohnheiten (Sehen 0: projizieren)
- **Seeing/Sehen:** genaue, präzise Beobachtung (Sehen 1: Wahrnehmung von außen)
- **Sensing/Erfühlen:** vom Ganzen her schauen (Sehen 2: Wahrnehmung von innen)
- **Presencing:** von der höchstmöglichen zukünftigen Möglichkeit aus (Sehen 3: Wahrnehmung aus der Quelle höchster zukünftiger Möglichkeit)
- **Crystallizing vision and intent:** Verdichten des Zukunftsbildes (Wahrnehmungs- und Willensbildung aus der Anwesenheit des zukünftigen Feldpotenzials)
- **Prototyping:** Improvisation von Prototypen und beispielhaften Mikrokosmen für das In-die-Welt-kommen zukünftiger Realität (Wahrnehmung aus dem Dialog von konkreter Umwelt und zukünftigem Potenzial)
- **Embodying/Institutionalisierung:** Einbettung in neue Infrastrukturen und Praktiken (Wahrnehmung aus der Neubildung von Institutionen und Routinen)

Durch diese Brille betrachtet, aktivieren die meisten Menschen und Organisationen nur einen kleineren Teil der potentiell verfügbaren Handlungs-Intelligenz. Dies ist vergleichbar mit einem Haus mit sieben Zimmern, von welchen bloß zwei bis drei Zimmer

benutzt werden. Wir werden zunehmend frustriert, da wir ahnen, dass es mehr Räume in diesem Haus gibt. Aber jedes Mal, wenn wir versuchen, diese zu betreten, laufen wir gegen die Wand anstatt durch die Tür. Wir sehen die Türöffnungen nicht, die die Räume verbinden.

Die meisten Erfahrungen in Organisationen sind durch das „Gegen-die-Wand-laufen“ charakterisiert und enden allzu oft als Reorganisationsmaßnahmen im Nirgendwo. Faktum ist, dass uns die Führungstechnologie fehlt, um effizient von einem Raum zum anderen zu wechseln. Dieser Mangel an Führungstechnologie ist der vielleicht entscheidendste „blinde Fleck“ unserer Zeit. Beispielsweise um uns vom „downloading“ zum „seeing“ zu bewegen, ist es notwendig, den Automatismus, immer schon zu urteilen, *zurückzuhalten*. Um von „seeing“ zu „sensing“ fortzuschreiten, ist es notwendig, die Richtung unserer Aufmerksamkeit *umzuwenden*. Um uns von „sensing“ zum „presencing“ zu bewegen, ist es notwendig, alte und überkommene Identitäten *loszulassen*. Und um sich von dort zum „verdichten“ und „crystallizing“ zu bewegen, ist es notwendig, das Feld des Neuen *kommen zu lassen*.

Die Theorie des Presencing beschreibt eine „evolutionäre Grammatik“ (Kahl), die auf alle Systemebenen anwendbar ist – auf Individuen, Gruppen und Organisationen ebenso wie auf größere soziale oder ökologische Systeme. Das wichtigste Werkzeug dieser Sozialtechnologie ist das Selbst des Führenden – die Fähigkeit das eigene Selbst als Instrument und Vehikel für das In-die-Gegenwart-kommen der Zukunft einzusetzen. Die innere Arbeit, die dafür notwendig ist, um aus dieser tieferen Quelle heraus zu handeln, erfordert eine schrittweise Verwandlung alter sozial-emotional-kognitiver Strukturen auf drei Ebenen: auf der Ebene des gemeinsamen Denkens, des Fühlens und des Wollens. Diese Umstülpung führt zu einer Öffnung, durch die die Zukunft wirksam und anwesend werden kann. Sie lässt uns aktiv teilnehmen an der Geburt und dem Wirklichkeit-Werden einer neuen Welt.

©Trigon

Literatur:

Scharmer, C.O. (2000): *Presencing Learning From the Future As It Emerges — On the Tacit Dimension of Leading Revolutionary Change*; MIT Sloan School of Management; Society for Organizational Learning
 Weitere Informationen unter:
www.dialogonleadership.org bzw.
www.ottoscharmer.com

Öffentliche Seminare von Trigon-MitarbeiterInnen

Werner Vogelauner	Coaching Info Tag Weiterbildungen und Praxis des Coaching (D, Köln)	4. 7. 2002	Trigon Graz +43-2742-75 75 7 werner.vogelauner@trigon.at
Friedrich Glasl Wolfgang Döring Trude Kalcher	Konfliktmanagement in der Beratung (A, Seeham am Obertrumersee)	2. - 6. 9.2002	Trigon Graz +43-316-40 32 51 trigon.graz@trigon.at
Werner Vogelauner Albert Holzer Otmar Pichler	TrainerInnen-Excellence — ein Intensivlehrgang für Profis in der Trainingsarbeit (A, Raum Wien)	4. - 6. 9. 2002 2 weitere Module	Trigon Graz +43-2742-75 75 7 werner.vogelauner@trigon.at
Trude Kalcher Hannes Piber	Organisationsentwicklung Nachdiplomkurs NDK 1032 (CH, Basel)	17. - 20. 9. 2002 3 weitere Module	Fachhochschule für Soziale Arbeit beider Basel +41-61-337 27 00-24 basis@fhsbb.ch
Werner Vogelauner	Coaching Info Tag Weiterbildungen und Praxis des Coaching (D, München)	24. 9. 2002	Trigon Graz +43-2742-75 75 7 werner.vogelauner@trigon.at
Werner Vogelauner u. a.	Coaching Excellence — Fortgeschrittenenlehrgang für praktizierende Coaches (A, Raum Salzburg)	25. - 27. 9. 2002 3 weitere Module	Trigon Graz +43-2742-75 75 7 werner.vogelauner@trigon.at
Friedrich Glasl Brigitta Hager und weitere GastreferentInnen	Die OE-Werkstatt (A, Raum Salzburg)	6. - 11.10.2002 8 weitere Module	Trigon Graz +43-316-40 32 51 trigon.graz@trigon.at

Trigon Graz
A-8020 Graz
Entenplatz 1a
T: +43/ 316/ 40 32 51
F: +43/ 316/ 40 36 10
trigon.graz@trigon.at

Trigon Klagenfurt
A-9020 Klagenfurt
Radetzkystraße 2
T: +43/ 463/ 51 66 76
F: +43/ 463/ 51 66 78
trigon.klagenfurt@trigon.at

Trigon München
D-80333 München
Hartmannstraße 8
T: +49/ 89/ 242 089 90
F: +49/ 89/ 242 089 99
trigon.muenchen@trigon.at

Trigon Wien
A-1070 Wien
Kaiserstraße 8/9
T: +43/ 1/ 505 88 61
F: +43/ 1/ 505 55 97
trigon.wien@trigon.at

BUREAU DE POSTE
A-8010 GRAZ

(AUTRICHE)
TAXE PERCUE

POSTENTGELT BAR BEZAHLT

Impressum: **Medieninhaber:** Trigon Entwicklungsberatung reg. Gen.m.b.H., Heuberg 181, A-5023 Salzburg;
Grundlegende Richtung: Organ der Trigon Entwicklungsberatung; **Redaktion:** Friedrich Glasl, Trude Kalcher; **Satz:** Anna-Maria Zettl; **Druck:** Druckerei Khil, Graz

Bei Unzustellbarkeit bitte retour an: Trigon Entwicklungsberatung für Mensch und Organisation reg. Gen.m.b.H., Entenplatz 1a, A-8020 Graz