

# Die Suche nach „dem inneren Ort“

Wenn institutionell alles versagt, muss man Führungskräften neue Instrumente an die Hand geben. Experten raten, sich von Mustern der Vergangenheit zu lösen, um für die Zukunft zu gestalten – die Methode: Presencing.

Heidi Aichinger

Ökonomische, ökologische und auch soziale Veränderungen erschüttern Fundamente. Was tun, wenn die Komplexität der Problemstellungen einfach alles übersteigt, womit man bisweilen zu tun hatte und die in der Vergangenheit getroffenen Entscheidungen sich als Einbahnstraße erwiesen haben?

Man schlägt neue Wege ein. Weg mit alten, lieb gewonnenen Verhaltensmustern und hin zur Suche nach den eigenen „blinden Flecken“, die den Blick auf andere, neue Möglichkeiten und verborgene Potenziale verhindern. Experten raten in Zeiten der Veränderungen zur Rückbesinnung auf das „eigene Selbst“.

Im Grunde, sagt Monika Veith, geschäftsführende Gesellschafterin der Conecta, sei vieles an Potenzial vorhanden, man müsse nur richtig danach suchen und dann auch auf die eigenen Fähigkeiten vertrauen.

## Zuhören mal vier

Diese Art von Prozessbegleitung, die in der Conecta bereits seit mehr als 30 Jahren angeboten wird, bekam mit „Presencing“ (zusammen gestellt aus den Worten „presence“ und „sensing“) vom MIT-Professor Claus Otto Scharmer einen Namen und setzt die Fähigkeit voraus, die Struktur der Aufmerksamkeit, aus der heraus gehandelt werde, zu verändern. Scharmer nennt das den „blind spot of leadership“.

Über Arbeit wie Prozessgestaltung von Führungskräften, sagt er, wisse man vieles, über den Entstehungsort von Handlung im Rahmen von Führung per se aber nur



Um für neue Handlungsoptionen Raum zu schaffen, muss man sich von alten Mustern trennen. Diese Sichtbarmachung „blinder Flecken“ eröffne Möglichkeiten, Wirklichkeiten völlig neu zu gestalten. Foto: Corbis

wenig. Die Suche nach diesem „inneren Ort“, aus dem heraus jeder Einzelne eine Situation wahrnehme, sei demnach Ausgangspunkt für eine mögliche Veränderung von Handlungsmustern, so Monika Veith. Die von Scharmer formulierten vier Formen des Zuhörens seien ein Beispiel dafür, die Struktur der Aufmerksamkeit zu verändern:

1. **Runterladen** Hier ist alles, was passiert und gehört wird eine Bestätigung von bereits bestehenden Erwartungen („das weiß ich schon“).
2. **Faktisches Zuhören** Die Konzentration auf Fakten, auf Neues oder Widersprüchliches. Urteile werden keine gefällt, die Konzentration richtet sich auf das, was vom vorhandenen Wissen abweicht (z. B. wissenschaftliches Arbeiten).
3. **Empathisches Zuhören** Man versetzt sich in die Lage des Gegenübers; hier erspürt ein Gesprächspartner jenen Punkt, aus dem heraus sein Gegenüber handelt („ich weiß, wie du dich fühlst“).
4. **Schöpferisches Zuhören** Die Wahrnehmung eines Gesamtzusammenhanges ist hier möglich. Hier

ist, laut Scharmer, nicht nur der empathische Zugang zum Gegenüber notwendig, sondern auch die Fähigkeit, Zukunftsmöglichkeiten, die im Entstehen begriffen sind, wahrzunehmen und sich damit zu verbinden. Das Ergebnis eines solchen Gespräches sei demnach, dass man am Ende der Unterredung nicht mehr die gleiche Person sei.

## „Aha-Erlebnisse“

Durch das Durchwandern solcher Prozesse „verlangsamte sich die Zeit“ und öffnete die Wahrnehmung für eine Gesamtsituation, aus der heraus auch die eigenen Grenzen fallen. In der Praxis, erläutert Veith, entstehen dadurch „Aha-Erlebnisse, Erkenntnisse etwa darüber, wie man ‚tickt‘, was einen beeinflusst oder was man selbst beiträgt, um einen unliebsamen Status quo aufrechtzuerhalten“.

Nicht selten setze das

viel Energie frei, Dinge weiterzutreiben, anders anzugehen, sagt Veith. Neue Maßnahmen werden gesetzt, die zunächst vielleicht banal erscheinen, die aber im Zusammenhang mit dem Ausräumen bisheriger Schwierigkeiten jedoch sehr hilfreich seien.

Im Spitzensport sei die Anwendung dieser „inneren Techniken“ für die Erbringung von Höchstleistungen weit verbreitet. In Organisationen aber arbeiten Führungskräfte oft ohne das Bewusstsein, dass Techniken dieser Art überhaupt existieren. Fest stehe aber, dass die



Monika Veith, gf. Gesellschafterin, Conecta. Foto: Conecta

Qualität des Zuhörens, die wir imstande sind in eine Situation einzubringen, die Art und Weise, wie Wirklichkeit entsteht und somit auch unsere Handlungsoptionen in die Zukunft beeinflusst. Lesetipp:

C. O. Scharmer: *Theory U. Leading from the future as it emerges. Society for Organizational Learning, Cambridge (MA), 2007*