



<http://www.report.at/artikel.asp?mid=4&kid=1&aid=11915>

[« zurück](#)

## Vom Entstehen der Zukunft

18.04.2007

**Kann man die Zukunft spüren - oder gar von ihr lernen? Weil wir in der letzten Ausgabe die Vergangenheit der Soft Skills betrachtet haben, wollen wir uns diesmal mit der Zukunft befassen.**

red

*Von Reinhold Fleischhacker*

Handeln aus der Zukunft«: Diese Seminarankündigung der Wiener Akademie für Organisationsentwicklung hat uns ziemlich verduzt. Denn an sich weiß ja nicht einmal die Zukunft, was die Zukunft bringt. Andererseits wiederum beschäftigen sich die meisten Manager fast nur mit der Zukunft - zum Beispiel mithilfe der »Zukunftssoftware« Excel mit künftigen Umsatzrenditen und Kosteneinsparungsplänen. Zudem gibt es Völker auf der Erde, welche die Zeitrechnung tatsächlich verkehrt herum (also in der Reihenfolge Zukunft - Gegenwart - Vergangenheit) sehen. Also lohnt es sich, die Zukunft mal genauer anzuschauen.

In den modernen Industriestaaten hat sich bekanntlich folgende Zeiteinteilung durchgesetzt: Was schon geschehen ist, nennen wir Vergangenheit, unser jetziges Dasein bezeichnen wir als Gegenwart - und was noch kommt, heißt allgemein »Zukunft«. Die umgekehrte Reihenfolge funktioniert natürlich auch, denn die Zeit ist ja bloß eine Erfindung des Menschen, damit kann man anstellen, was immer man will - solange der eine Mitmensch weiß, was der andere meint (wenn nicht, dann gibt's Konfusion). Also ist es in unseren Breiten besser, wenn wir von der hier üblichen Regelung ausgehen. Insofern verblüfft ein Seminar »Handeln aus der Zukunft« schon einigermaßen. Erfunden hat es Josef Weber, an der Wiener Akademie für Organisationsentwicklung ([www.wienerakademie.com](http://www.wienerakademie.com)) tätiger Coach und Berater. Wir haben natürlich nachgefragt, was er damit meint.



Im hier und Jetzt. Fühlen und Denken sind ununterscheidbare Prozesse.

### >> Presencing <<

Es ist eine neue Art von Coaching und Management, die sich, so ist das Kalkül, in Zukunft durchsetzen sollte. Weil nämlich gerade eine neue Zukunft entsteht. Es geht um »Presencing«. Dieses Wort ist natürlich ebenso eine Erfindung des Menschen wie das Wort »Zeit«. Sie - die Erfindung, also das Wort - stammt im gegebenen Fall von dem in Hamburg geborenen und nun am MIT arbeitenden C. Otto Scharmer. Presencing ist ein Wortspiel, bestehend aus »presence« (Gegenwart, Anwesenheit) und »sense« (Fühlen, Erspüren). Frei übersetzt kann man auch sagen, es geht darum, »das Hier und Jetzt zu spüren«. Das klingt auf den ersten Blick etwas esoterisch, aber nur auf den ersten Blick. Wir schauen ja genauer hin. Vor allem auf die Frage, ob man, wenn man die Gegenart spürt (also sich völlig im Hier und Jetzt befindet), gleich auch die Zukunft spüren kann. Als Anhänger des interaktiven Konstruktivismus hat man da so seine Skepsis. Denn im harten, globalen Business hat das Fühlen kein allzu hohes Standing. Man stelle sich vor, ein Produktentwickler kommt zu seinem Konzernchef und schlägt ihm eine Innovation vor, von der er (der Entwickler) felsenfest überzeugt ist, dass sie eine großartige Innovation darstelle. Der Konzernchef stellt wahrscheinlich die Frage: »Warum sind Sie derart überzeugt davon?« Und wenn der Entwickler dann sagt: »Ich war im Hier und Jetzt und habe die Zukunft gespürt«, dann wird er wohl ohne Bewilligung seiner Innovation das Chefbüro wieder verlassen. Dann ist er nicht nur seine Innovation los, sondern wahrscheinlich auch seinen Job. Da man Losigkeiten wie die Arbeitslosigkeit schwer wieder los wird, muss sich der g'spürige Entwickler zumindest eine andere Argumentationsweise zurechtlegen.

**>> Praxisbeispiel <<**

Will ein Unternehmen auf Dauer überleben, muss es immer wieder Innovationen hervorbringen. Also muss sich die Führungsebene immer wieder mit der Zukunft beschäftigen. Dafür zieht man gerne auch Berater zu Rate. Josef Weber, der Erfinder des schon erwähnten Seminars, ist so einer. Und er berichtet glaubwürdig von einer ganzen Reihe von Erfolgserlebnissen. So hat zum Beispiel ein Produktentwickler einer Kehrmaschinen erzeugenden Firma einen Fahrer der MA 48 interviewt, was der denn meine, was er (der Entwickler) tun könne, damit die Straßenkehrmaschinen der MA 48 besser laufen. Der Kehrmaschinenfahrer sagte in etwa: »Heast, was mi am meisten stört, is, dass i vuan Staub einisaug und hinter Feinstaub außeblos.« Um die Geschichte abzukürzen: Mittlerweile sind bereits Feinstaub vermeidende Straßenkehrmaschinen in Wien im Einsatz und erregen internationales Interesse.

Man also kann getrost von einer Begegnung der anderen Art sprechen. Wer weiß, wann der Entwickler von selber auf die Idee gekommen wäre, an das Feinstaubproblem zu denken. Dass die meisten Menschen einem Kehrmaschinenchauffeur eine Sensibilität für Feinstaub nicht zutrauen, ist dabei wieder eine andere Geschichte. Und nicht jeder Entwickler hätte so aufmerksam zugehört. Das hat er bei Josef Weber gelernt, der Anfang des Jahrtausends mit Kollegen ein vom EPR-Fond gefördertes Forschungsprojekt mit dem Titel »Innovationskraft für KMUs« betreute. Da waren mehrere namhafte mittelständische Firmen beteiligt, eben auch diese, die Straßenkehrmaschinen herstellt.

**>> Zuhören und Umsetzen <<**

Was ist bei dem geschilderten Gespräch also genau geschehen? Ganz einfach: Der Entwickler hat dem Fahrer der Kehrmaschine offensichtlich aufmerksam zugehört und dabei kam ihm eine Idee. Otto Scharmer, der Erfinder der Presencing- Methode, ist jedenfalls überzeugt, dass das Zuhören ein wichtiger Faktor bei Innovationen, also neuen Ideen ist - wenn nicht gar der wichtigste (Details siehe nebenstehenden Kasten). Doch dass das Zuhören allein nicht reicht, liegt auf der Hand. Weber: »Es muss dann natürlich schnell gehandelt werden.« Daher nennt sich eines der Weber'schen Seminarmodule auch »inn(o)pact«. Innovationen müssen sofort passieren, sonst passieren sie nie mehr.

Langwierige und langweilige Sitzungen, in denen die Projektteammitglieder bloß gegenseitig voneinander Daten downloaden (siehe Zuhörebene) und keine Informationen generieren (keine Unterschiede ausmachen), sind der größte Feind von Innovationen. Die Erfahrung, so erzählt Weber weiter, zeigt, dass jene Menschen, welche eine Idee in einer Phase der vierten Ebene des Zuhörens zur Welt bringen, diese dann auch äußerst konsequent umsetzen. Sie lassen sich nicht von Menschen irritieren, welche mit Einwänden wie »das geht nicht« und anderen skeptischen »Ratschlägen« daherkommen.

**>> Zeitenwende? <<**

Stehen wir also vielleicht vor einer gravierenden Änderung der Managementmethoden? Ändern sich die Zeiten tatsächlich? Es mehren sich nicht nur die Zeitungsartikel, sondern auch die Anzeichen dafür, dass wir auf einen Wandel hinsteuern: Manager, die bisher mit dem Wissen, »wie« etwas gemacht wird auskamen, werden sich zusehends fragen müssen, »warum« man grad das macht, was man macht. In manchen Branchen ist das ziemlich einfach, denn ein Fußballer spielt ganz einfach Fußball, weil er gern Fußball spielt. Ob alle Manager deshalb managen, weil sie gern managen, ist nicht so einfach zu beantworten. Wenn man zum Beispiel etwa bei einer After-Work-Party aufmerksam zuhört, überwiegt bei den meisten jedenfalls das Jammern. Sportler hingegen betonen - zumindest in den Interviews -, dass der Spaßfaktor entscheidend sei, um Spitzenleistungen erbringen zu können.

Beobachtet man einen der aufstrebendsten Industriezweige, die Freizeitindustrie, dann ist da ein Trend unübersehbar: der Trend zum Fühlen. Natürlich wird da manchmal übertrieben, aber wer selbst schon mal fernöstliche Entspannungstechniken probiert hat, kann Erfolge gewiss nicht abstreiten. Umtriebige Führungskräfte beginnen aber leider erfahrungsgemäß erst zu meditieren, wenn sie wegen eines Schlaganfalles im Krankenhaus landen. Schauen wir also auch hier genauer hin. Vielleicht kann man Wissen ja tatsächlich spüren.

**>> Spürbares Wissen <<**

Im Laufe der Zeit haben sich einige Vorurteile im Geist der Menschen festgesetzt.

Wie zum Beispiel dieses: »Der Kopf denkt, das Herz fühlt.« Zumindest beim Herzen ist erwiesen, dass es tagein, tagaus nichts anderes macht, als Blut durch den Körper zu pumpen. Das »fühlende Herz« ist also reine Fiktion, in Wirklichkeit fühlt das Nervensystem (und auch nicht der Bauch - dort zünden zwar einige Nervenzellen, wenn wir fühlen, aber das ist nur eine Funktion, ähnlich einer Trafostation - dort funkt es auch, wenn wir im Büro die Schreibtischlampe einschalten). Weitaus hartnäckiger hält sich das Gerücht, dass das Gehirn denken würde. Auch dort funkt es bloß, wenn wir denken.

Einer der Ersten, der das erkannte, war der chilenische Neurobiologe Francisco Varela, der sich mit dem aktuellen Dalai Lama anfreundete und zu meditieren begann (und daher in wissenschaftlichen Kreisen seine Anerkennung verlor). Auch der in Deutschland sehr populäre Gehirnforscher Norbert Spitzer meint, dass man das Gehirn nicht überbewerten sollte. Man kann zwar mit modernen Methoden nachweisen, dass es immer an den gleichen Stellen funkt, wenn man immer die gleichen Gedanken denkt, aber das sage laut Spitzer gar nichts, meinte er erst kürzlich in einer Wissenschaftssendung im TV. Und wenn man sich ein wenig mit den neueren Erkenntnissen der Neurobiologie beschäftigt, weiß man, dass Fühlen und Denken ein einziger untrennbarer Prozess sind. Margot Werner hatte mit ihrem Chanson »Wenn du denkst, dass du denkst, dann denkst du nur, du denkst« also vollkommen Recht. Scharmers vierte Zuhör-Ebene passt da also ganz gut dazu.

### >> Trends <<

Gibt es aber auch im Management irgendwelche Trends? Da Manager sich gern von Beratern beraten lassen, ist es keine schlechte Idee, zu diesem Thema die Beraterbranche zu beobachten. Und hier geht der Trend unweigerlich in Richtung »mehr spüren, weniger denken« - was eigentlich schon wieder eine unzulässige Trennung des Prozesses darstellt. Einer dieser Trends in der Beratung ist die Aufstellungsarbeit (darüber berichteten wir bereits ausführlich). Da wird ein Problem im wahrsten Sinne des Wortes »in den Raum gestellt«, dabei ergeben sich verschiedene Konstellationen jener Personen, welche die Bestandteile des Problems im Raum darstellen und dabei nichts anderes tun, als ihre Körpergefühle zu beobachten - wie sie sich eben in der gerade aktuellen Konstellation fühlen. Und bei bestimmten Konstellationen gibt es tatsächlich geistige Erkenntnisse. Beim Presencing von Scharmer ist etwas Ähnliches im Spiel. Scharmer spricht sehr oft vom »Quell«, vom »Ort«, wo die Handlung entsteht und dass man in einem bestimmten körperlich-geistigen Zustand die gerade entstehende Zukunft sehr wohl spüren könnte. Im Übrigen ist in der japanischen Philosophie der »Ort« ebenfalls ein zentrales Thema. Jedenfalls beschreiben Webers Seminarteilnehmer diesen Zustand des Entstehens einer Idee unter anderem so: »Einerseits erlebte ich eine seltene Klarheit - ich wusste, was es ist, was ich will - ich sah es bereits, auch wenn es noch gar nicht existierte. Andererseits begann eine aufgeregte Unruhe in mir. Es war nichts mehr zu entscheiden, sondern es war nur noch zu tun.«

So ähnlich erging es dem Entwickler der Feinstaub vermeidenden Straßenkehrmaschine. Die Umsetzung war dann natürlich alles andere als einfach, mehrmals war sein Chef nahe daran, die Entwicklungsarbeit zu stoppen, weil immer wieder Hindernisse auftauchten. Doch der Entwickler ließ sich nicht beirren, mit seinem Team räumte er alle Hindernisse aus dem Weg. Er hat Scharmers Theorie des »Presencing« mit der Unterstützung von Josef Weber erfolgreich umgesetzt.

### >> Der blinde Fleck <<

Womit wir wieder beim Anfangsthema wären. Die Innovationskraft der Führungskraft hat allerdings auch mächtige Feinde, wie Scharmer anmerkt. Zu den in nebenstehendem Kasten aufgelisteten »offiziellen« Feinden kommt noch ein weiterer: der blinde Fleck. Dieser ist ein beliebter Diskussionsgegenstand von Philosophen, Coaches, Erkenntnistheoretikern und so weiter. Es gibt davon gleich mehrere Sorten. Auch Scharmer beschäftigt sich in seiner Presencing-Arbeit damit. Er meint, dass ausgerechnet der Quell unseres Handelns - also auch der des Führens - der blinde Fleck ist. Denn, so hat er in Gesprächen herausgefunden, wenn man jemanden fragt, wo denn sein Handeln herkomme, weiß niemand eine Antwort darauf. Da Ideen und Gedanken im Inneren unseres Körpers geschehen, wundert es jedoch nicht, dass man diesen Fleck, diesen Ort nicht sehen kann.

Man kann aber auch ein einfaches Bild konstruieren, dann bemerkt man, dass ausgerechnet und überraschenderweise der eigene Standpunkt der eigentliche blinde Fleck ist. Dazu braucht sich der geneigte Leser nur von seinem Stuhl zu erheben (oder von jener Sitzgelegenheit, wo er diese Zeilen gerade liest) - und wird dabei bemerken, dass er genau jenen Fleck, auf dem er steht, nicht sehen kann. Um ihn wahrzunehmen, muss man sich ein Stück weit davon wegbewegen.

Damit schließt sich der Kreis dieser Geschichte, wir hoffen, es waren einige Anregungen dabei. Und die Zukunft wird zeigen, ob denn nun wirklich ein Wandel im Management eintreten wird - wenn, dann findet er ja gerade jetzt statt.

<http://www.report.at/artikel.asp?mid=4&kid=1&aid=11915> © by Report Verlag