

Übergänge für das Neue schaffen

von Gerhard Klocker



Wo und wann findet die Zukunft statt? Spielt sie sich wirklich erst morgen ab? Wie kommt das Neue in die Welt? Wie und wo wird das Neue manifest?

Von Robert Jungk, dem Zukunftsforscher, stammt das Zitat: „Das Morgen ist schon im Heute vorhanden. Die Zukunft ist keine sauber von der jeweiligen Gegenwart abgelöste Utopie. Die Zukunft hat schon begonnen.“

Wenn dem so ist, wie kann es uns gelingen, die sich bereits in den Startblöcken befindende Zukunft zu erspähen, einen ersten Eindruck von ihr zu erhalten? Wie kann es gelingen, Übergänge für das Neue, das da kommen wird, zu schaffen?

Claus Otto Scharmer, Professor an der Sloan School of Management am MIT in Boston, und die Leute um ihn liefern einen viel versprechenden Ansatz: Unsere Denkgewohnheiten stellen das zentrale Problem dar! Um unseren gesellschaftlichen, beruflichen und persönlichen Anforderungen gerecht zu werden, ziehen wir Erkenntnisse und Einsichten aus unserer Vergangenheit. Wir lernen aus der Vergangenheit, in dem wir unsere Erfahrungen auswerten und reflektieren. Darin sind wir geschult, damit sind wir vertraut. Das hat sich gut bewährt. Aber was, wenn die Vergangenheit und damit unsere Erfahrungen kein geeigneter Indikator mehr für die Bewältigung der anstehenden Herausforderungen sind? Lernen aus der Reflexion der Vergangenheit ist nicht ausreichend. Es bietet zu wenig relevante Grundlagen, um mit heutigen Aufgabenstellungen umzugehen und sie zu meistern.

Learning from the future as it emerges

Für Brian Arthur, ehemals am Santa Fe Institute, geht es darum, dass wir eine „neue kognitive Präsenz“ entwickeln müssen. Er spricht von „Pre-Cognition“, einem Gefühl dafür, was morgen wichtig sein wird und wie man dann handeln wird.¹

Es geht hierbei nicht um ein klassisches Antizipieren der Zukunft, sondern um eine Veränderung der Qualität unserer Wahrnehmung, der inneren Aufmerksamkeit, aus der unternehmerisches, gestaltendes Handeln hervorgehen wird.

Der entscheidende Punkt für das „Erblicken der Zukunft“ ist unsere innere Verfasstheit, die Struktur unserer Aufmerksamkeit und damit der Ausgangspunkt unserer Wahrnehmung. Es gibt dieses klassische Beispiel: Im großen

Aufschwung der japanischen Automobil-Industrie fuhren westliche Manager und Ingenieure nach Japan zu den Automobil-Herstellern, um sich vor Ort das „Geheimnis“ anzuschauen! Als sie zurückkamen, stellten sie ernüchtert fest: „Die bauen Autos, so wie wir.“ – Fertig! – Es gelang ihnen nicht, das Andere, die oft feinen Unterschiede und damit das Neue zu sehen. Sie waren nicht bereit, sich darauf einzulassen. Sie waren für diese Qualität der Wahrnehmung nicht bereit.

Diesen Unterschied können Sie auch mit der Betrachtung eines Kunstwerks vergleichen:

- Dabei können Sie das Endergebnis, als z.B. das fertige Bild anschauen.
- Oder: Sie können den Künstler bei der Arbeit beobachten, sich damit auf den Prozess der Erstellung des Kunstwerks konzentrieren.
- Oder nächste Möglichkeit: Sie können den Maler beobachten, während der vor der leeren Leinwand steht, bevor er noch den Pinsel in die Hand nimmt.



„Wir können fast alles um uns herum anschauen, nachdem es geschaffen wurde, während es geschaffen wird oder bevor der Schaffungsprozess überhaupt begonnen hat. In Management- und Organisationsprozessen beschränken wir uns in aller Regel auf die beiden ersten Dimensionen, also auf das Was und das Wie von Prozessen. Der blinde Fleck unserer Wahrnehmung ist die dritte Dimension: die Quelle, der innere Ort, von dem aus wir handeln, wenn wir tun, was wir tun.“²

Die innere Aufmerksamkeit, die Haltung oder innere Verfasstheit, die wir uns und unserer Umwelt schenken, sind wesentlich für die Wirkung, die wir erzielen (können). Bill O’Brien, ehemals CEO von Hanover Insurance, drückt es treffend aus: „The success of an intervention depends on the interior condition of the intervener.“

Woher kommt der Impuls für unser Handeln? Das wird zur wichtigen Fragestellung. Um das Neue erkennen und verstehen zu können, müssen wir uns bewusst sein und verstehen, von welchem inneren Ort heraus wir handeln.

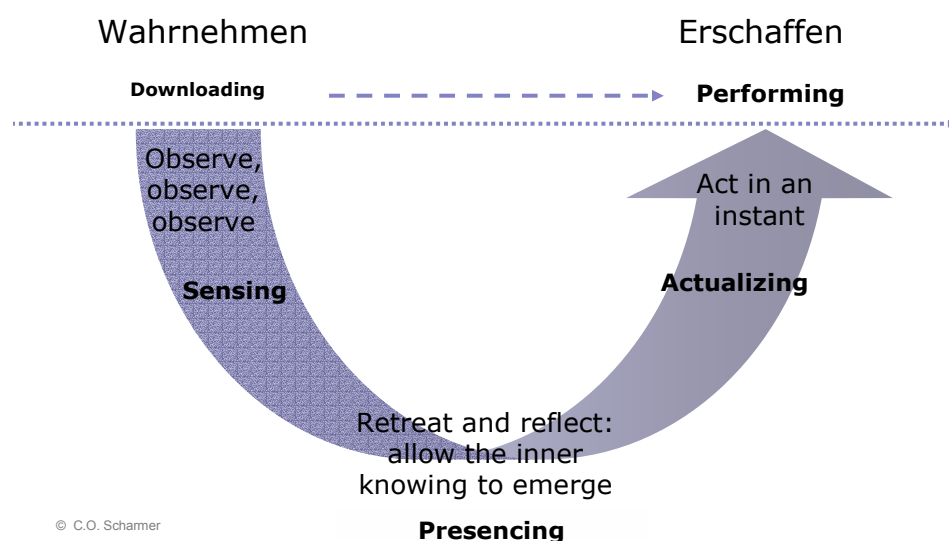
Unterschiedliche Bewusstseinszustände

Wenn jetzt die Bedeutung unserer inneren Aufmerksamkeit beschrieben ist, wie vollzieht sich diese innovative, schöpferische Kommunikation? Was macht die Qualität unseres Handelns aus? Wie kann Zukunft vergegenwärtigt werden?

Es sind unterschiedliche Bewusstseinszustände, die uns helfen, das Neue zu realisieren. Diese Bewusstseinszustände lassen sich auch wie die Abfolge verschiedener Phasen im Innovationsprozess lesen:³

- „Observe, observe, observe“: unterschiedliche Betrachtungsperspektiven einnehmen, sich im weitesten Sinne des Wortes öffnen: hinausgehen in die Welt und sich mit ihr verbinden, sich ein-lassen.
- „Retreat and reflect: allow the inner knowing to emerge“: Hierbei versuchen wir an unser inneres Wissen heranzukommen und dort anzuknüpfen. Nach der Phase der erweiterten Wahrnehmung gilt es sich zurückzuziehen und dem nachzugehen, was durch uns in die Welt kommen will.
- „Act in an instant“: Ab dem Moment, in dem „klar“ geworden ist, was in die Welt kommen will, sei es eine Idee oder Vorahnung einer Idee, gilt es unmittelbar ins Handeln zu gehen. Schnelle Experimente, Rapid-Prototyping vor umfangreichen, ausufernden Planungsprozessen. Die Frage leitet: Wie und wo können wir zügig einen Prototypen, einen Mikrokosmos der Zukunftsidee realisieren?!

Abb.: Unterschiedliche Bewusstseinszustände



a. Überwindung des Downloading-Modus:

Was einfach klingen mag, verlangt uns Einiges ab. Bereits der Einstieg in diese vertiefte Wahrnehmung wird eine Hürde darstellen, weil wir nur schlecht darauf vorbereitet, nicht darin geschult sind. Wir sind gewohnt, Situationen aufgrund unserer Erfahrungen zu bewerten, haben schnelle Urteile oder Antworten parat. Scharmer nennt das in Anlehnung an die Computerwelt Downloading: Downloading ist das, was wir fortwährend tun und was sich durch unsere Denk- und Handlungsgewohnheiten beschreiben lässt.

Auch unsere gesammelten Erfahrungswerte fließen hier ein: z.B. Welches Bild wir von Kunden haben; was wir denken, wenn wir jemanden sehen. Diesen Bewusstseinszustand gilt es zu überwinden. Es geht um eine Unterbrechung unseres gewohnten Denkens und Handelns. Der Einstieg in diese Prozesse hat mit Entschleunigung zu tun, sozusagen „deutlich auf die Bremse“ zu treten. Das Einnehmen unterschiedlicher Perspektiven, die (Lern)Reisen in unterschiedliche Welten erfordert weiters die Fähigkeit, die eigenen Urteile auszusetzen, um nicht sofort wieder „im alten Fahrwasser“ zu landen.

b. Sensing:

Wir müssen eine neue, andere Präsenz entwickeln, eine Pre-Cognition (vgl. Arthur). Im downloading-Modus geht es um das sofortige Bewerten und Beurteilen von Situationen. Die Voraussetzung, um auf tiefere Ebenen zu unserem latenten Wissen zu kommen, ist diese konzentrierte Achtsamkeit, die einerseits fokussiert ist und uns gleichzeitig die „Weite des Feldes“ wahrnehmen lässt. Mit dieser Bereitschaft sich einzulassen, kann es gelingen, mentale Grenzen zu überschreiten und z.B. in vermeintlich Bekanntem die Unterschiede zu erkennen, Neues zu erfahren.



Aus verschiedenen Sportarten ist der Begriff des „Eins sein mit dem Ziel“ bekannt. Damit wird diese vertiefte Wahrnehmung bildhaft beschrieben: wir lassen und voll und ganz auf die Situation ein, sind fokussiert und konzentriert, wir erleben, dass wir Teil des Ganzen sind, unsere Zeit- und Raumwahrnehmung verschiebt sich insoweit, als die üblichen Kategorien ihre Bedeutung verlieren. „Man darf das Ziel nicht als einen Drachen sehen, den es zu erlegen gilt. Man muss die Welt mit dem milden Auge betrachten.“ (Zitat aus „Die Legende des Bagger Vance“, einem Film über die Liebe zum Spiel, in diesem Fall das Golf-Spiel.) Damit werden nicht nur räumliche, sondern auch mentale Grenzüberschreitungen möglich.

c. Presencing:

Auf den Observe-Modus folgt eine weitere Bewusstseinsqualität, in der es darum geht, den Zugang zu unserem latenten, inneren Wissen zu öffnen, Neues oder die Anfänge des Neuen zu sehen und zu entdecken oder eine Ahnung des Neuen zu erhalten: Retreat and reflect – allow the inner knowing to emerge. Wie kann das geschehen? Dazu brauchen wir Orte, die uns das Reflektieren unserer Grenzüberschreitungen ermöglichen. Wir entwickeln die Fähigkeit, Bekanntes, Bewährtes loszulassen und die damit verbundene Angst, was ist, wenn nichts mehr ist, zu überwinden. Diese presencing-

Prozesse sind meditative Momente oder Phasen. Fähigkeiten, in diese Ruhe und Innenwahrnehmung zu kommen, helfen dabei.

Michael Ray, Kreativitätsexperte an der Stanford University, arbeitet mit seinen Studenten in diesem Zusammenhang mit den zwei essentiellen Fragen: Who is my Self? What is my Work? – Was ist mein höheres Selbst? Was ist meine primäre Aufgabe? Wozu bin ich da? Scharmer verwendet an dieser Stelle die Fragerichtung: Was will durch mich in die Welt kommen?

d. Actualizing:

In der nächsten Phase agieren wir wieder aus einem anderen Bewusstseinszustand, der uns jedoch vermutlich geläufiger ist und an sich leichter praktizierbar sein sollte. „Act in an instant“ meint, schnell ins Handeln zu kommen. Im Zuge unserer Presencing-Phase haben sich Bilder, Stimmungen, Ahnungen eingestellt, die nun „materialisiert“ werden müssen. Es gilt, diese Wahrnehmungen und Gedanken zu manifestieren, sie in Formen zu bringen, mit denen Erfahrungen gesammelt werden können, mit denen Rückmeldungen eingeholt werden können. Es gilt, schnell mit dem Neuen bzw. dem, was sich vom Neuen gezeigt hat, ins Handeln, Experimentieren und Testen zu kommen. Hilfreiches Instrument in dieser Phase sind schnelle Prototypen.



Wissend, dass noch nicht alles berücksichtigt werden kann, noch nicht alles ausgereift ist – wie können wir zügig Prototypen des Neuen schaffen, um mit ihnen Erfahrungen zu sammeln? – Die Auswertung dieser Erfahrungen hilft in der Weiterentwicklung des Prototypen hin zu einem neuen Produkt, einer neuen Dienstleistung, einer neuen Verhaltensweise, einer neuen Lebenssituation (Prototyping begrenzt sich nicht auf Produktinnovationen!)

In diesem Stadium stehen unternehmerisches Handeln und Tatkraft im Vordergrund. Es ist durchaus eine planvolle Phase, aber steht deutlich im Gegensatz zu klassischen, umfangreichen Planungsaktivitäten, die die Tendenz haben könnten, uns vor dem Handeln zu bewahren.

Grundprinzipien von IDEO, einer Designfirma, zum Prototyping:

- Right: Arbeite konzentriert am Thema.
- Rapid: Untersuche einfach und schnell und verändere dann. Mache frühzeitig Fehler und lerne daraus.
- Rough: Entwickle das Modell mit der niedrigstmöglichen Auflösung.

Vier Kernpunkte

Wenn Claus Otto Scharmer einen Ratschlag zu Lernen und zur Innovation, im Sinne des Neuen in die Welt bringen gibt, dann klingt das so: ⁴

„Vielleicht sind es vier Kernpunkte. Erstens: Mach dir klar, was du willst. Wer bist du wirklich, und was ist es, das du in die Welt bringen willst? Zweitens: Geh zu den Orten der höchsten Möglichkeit. Dorthin, wo du die Keime der Zukunft entdecken kannst, die du in die Welt bringen willst. Dieser Ort ist vielleicht ein Mensch, der direkt neben dir sitzt. Oder er befindet sich auf einem anderen Kontinent. Entdecke dort die Zukunft, die deiner bedarf, um in die Welt zu kommen. Drittens: Schaffe Räume der Stille, in denen du dich auf das besinnst, was für dich wichtig ist. In denen du das Wesentliche vom Unwesentlichen unterscheidest. Suche diese Einkehr jeden Tag, vielleicht nur für zehn Minuten, aber jeden Tag. Viertens: Schaffe dir Orte des Prototyping, in denen du die Zukunft erkundest. Indem du etwas Neues tust. Etwas riskierst. Indem du über die Schwelle des improvisierenden Handelns springst. Denn das Neue kommt nie aus dem Kopf. Es kommt aus dem Herzen. Und durch unser Handeln und durch unsere Hand.“

¹ vgl. Brian Arthur im Interview, gefunden auf: www.dialogonleadership.org, 12.09.2007

² brand eins, 9. Jahrgang 2007, S. 114

³ vgl. Brian Arthur im Interview, gefunden auf: www.dialogonleadership.org, 12.09.2007

⁴ brand eins, 9. Jahrgang 2007, S. 119f