

Sinn.

Auf der Suche nach dem verlorenen „Wozu“

Teil 2

Man vergisst immer wieder, auf den Grund zu gehen. Man setzt die Fragezeichen nicht tief genug.

Ludwig Wittgenstein



Ingo Heyn

Zusammenfassung in einem Satz:

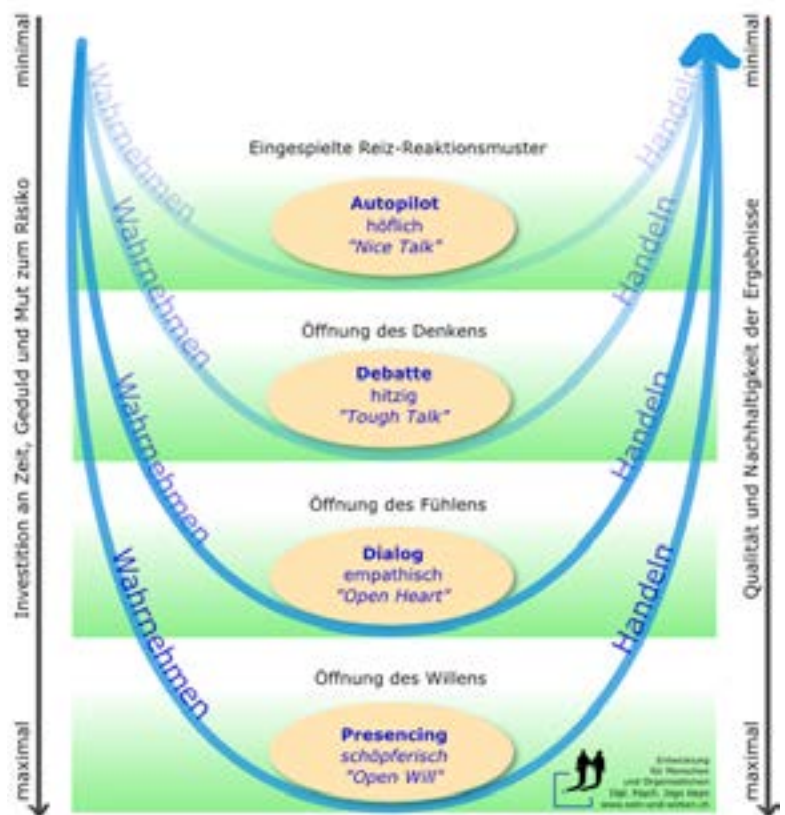
Ein Ausweg aus dieser Tragik ist die Förderung des schöpferischen Dialogs mit allen Beteiligten, der nur dann zustande kommt, wenn es gelingt, jenseits freundlicher Lippenbekenntnisse oder scharfzüngiger Wortgefechte einander ernsthaft zuzuhören und sich durch die verschiedenen Sichtweisen und Interessen gegenseitig zu inspirieren.

Was ist Dialog? Hierzu ein einfaches Modell, das es in sich hat – sofern man es im Kontakt beherrzt:

Die vier Ebenen der Aufmerksamkeit

Otto Scharmer – Senior Lecturer am Massachusetts Institute of Technology (MIT) und Gründer des Presencing Instituts in Cambridge, Mass. – unterscheidet in seiner „Theory U“ vier Ebenen der Aufmerksamkeit. Er betont, wie sehr die Ebene der Aufmerksamkeit, auf der miteinander gearbeitet wird, die Qualität der zu erwartenden Ergebnisse der Zusammenarbeit bestimmt. Keine dieser Ebenen ist für sich besser oder schlechter. Es gilt jedoch, im Interesse der gewünschten Qualitätstiefe der Ergebnisse die angemessene Ebene der Zusammenarbeit zu finden.

Die vier Ebenen der Aufmerksamkeit nach Otto C. Scharmer



1 Scharmer, C. Otto: Theorie U - Von der Zukunft her führen - Presencing als soziale Technik, Carl-Auer Verlag, 2009

Autopilot („Nice Talk“)

Auf dieser Ebene reagieren wir reflexhaft ohne viel Nachdenken in bewährten Reiz-Reaktionsmustern. Werden wir zum Beispiel bei einer neuen Zusammenkunft gefragt, wie es uns geht, antworten wir vielleicht mit einem „Danke, ganz gut, und Ihnen?“. Diese Aussage muss nicht unbedingt der Wahrheit entsprechen, sondern hat den Charakter einer Floskel, mit der wir ritualisiert miteinander kommunizieren, ohne wirklich einander etwas mitzuteilen. Dies mag durchaus manchmal sinnvoll sein, denn Sie werden nicht gleich jedem, der Sie zur Begrüßung fragt, wie es Ihnen geht, erzählen wollen, welche Probleme Sie derzeit beschäftigen – sei es, weil Sie jetzt die Zeit nicht dazu haben, sei es, weil die Beziehung zu dem Fragenden derzeit nicht vertrauensvoll genug ist.

Debatte („Tough Talk“, „Open Mind“)

Auf dieser Ebene kommen die Fakten auf den Tisch, auch wenn sie unangenehm sind. Kontroverse Meinungen werden einander in klaren Worten zugemutet. Es geht jedoch eher darum, den anderen mit seinen eigenen Sichtweisen zu überzeugen, bzw. den Argumentationskampf zu gewinnen. Viele politische Auseinandersetzungen zwischen den Parteien – vor allem im Wahlkampf – haben diesen Charakter. In der positiven Ausprägung werden in einer Debatte alle Argumente auf ihre Stichhaltigkeit überprüft und ggf. neu bewertet. In Veränderungsprozessen kann zum Beispiel die SWOT-Analyse als mentale „Sortierhilfe“ und ordnende Struktur für die Moderation einer ausführlichen Debatte dienen. In der negativen Ausprägung geht es mehr um Überzeugungsmacht der Personen als um die Überzeugungskraft der Argumente. Kampfstimmung führt zu Polarisierung und Abwertungen der Andersdenkenden. Der Sache dient das nicht mehr unbedingt.

Dialog („Open Heart“)

Auf dieser Ebene wird zugehört. Die am Dialog Beteiligten sind wirklich daran interessiert, das Thema aus der Sichtweise der anderen zu beleuchten und deren Interessen und Bedürfnisse zu erkunden. Einfühlen in die Situation des anderen ist ein zentrales Charakteristikum dieser Art der Kommunikation. Das Modell „Logik der Gefühle: Phasen der emotionalen Verarbeitung unerwünschter Veränderungen“² kann helfen, emotionale Reaktionen besser zu verstehen und mit ihnen umzugehen.

Presencing („Open Will“)

Presencing ist ein Kunstwort, das sich aus „Presence“ und „Sensing“ zusammensetzt: In der Gegenwart („Presence“) kommt man miteinander dem auf die Spur, was sich verwirklichen will. Im schöpferischen Dialog wird gemeinsam erahnt, was in der Luft liegt („Sensing“). Deshalb beschreibt Scharmer „Presencing“ als die grundlegende Kunst, von der Zukunft her zu führen und das beste Potential einer gegenwärtigen Situation zu verwirklichen. Auf dieser Ebene gelingt es, miteinander in einen schöpferischen Zustand zu kommen, in dem Inspiration und Schaffenslust entsteht. Die Gruppe wird von dem inspiriert, was das zukünftige Potenzial dessen ist, woran sie arbeitet. Da es nicht mehr um „höflich sein“ („Nice Talk“) oder um „gewinnen und verlieren“ („Tough Talk“) geht, kann der zuvor stattgefundene Dialog, in dem man sich angenähert und wirklich einander verstanden hat („Open Heart“), zu einer vertieften gemeinsamen Aufmerksamkeit führen, in der alle Kraft miteinander auf das ausgerichtet werden kann, was sich entwickeln will.

Häufig erleben die Mitglieder einer Gruppe diese Form der Zusammenarbeit als „Flow“, als ein selbstvergessenes schöpferisches Arbeiten, in dem es nur noch darum geht, das Beste, das jetzt möglich ist, zu verwirklichen. Häufig kann nachher niemand mehr sagen, wer genau welche Idee hatte und häufig ist man im nachhinein erstaunt, was gemeinsam möglich gewesen ist. Diese Art der Zusammenarbeit erfordert das meiste Vertrauen, den meisten Mut zum Risiko und wird, wenn es gelingt, als äußerst erfüllend erlebt.

Auswirkungen auf die Ergebnisse

Je ausgeprägter die Aufmerksamkeit, desto mehr fließen die Interessen, das Fachwissen und die persönlichen Beweggründe der Beteiligten in die gemeinsame Arbeit ein, und umso tragfähiger sind die zu erwartenden Ergebnisse. Dieses Modell zeigt, worauf es ankommt, wenn Menschen wirklich motiviert, also gewonnen werden sollen: Je mehr zählt, was jeden wirklich bewegt, desto mehr ist jeder mit seiner ganzen persönlichen Kraft dabei und ist bereit, sein Bestes zu geben.

² <http://www.sein-und-wirken.de/d/node/14>

Beispiel

Vor einiger Zeit durfte ich mit einem bestehenden Führungsteam einen Workshop zum Thema „Organisationsentwicklung“ moderieren. Geplant war, sich mit den Grundkonzepten der Organisationsentwicklung vertraut zu machen und anhand eines aktuellen Veränderungsprozesses im Unternehmen die eigene Verantwortung für das Gelingen desselben zu erarbeiten. Am ersten Tag stellte sich nach Begrüßung und einleitenden Worten des Fachbereichsleiters (Autopilot: „Nice Talk“) schnell heraus, dass es unausgesprochene Frustrationen in der Führungsmannschaft gab, die schon soweit gediehen waren, dass die Kommunikation zwischen dem Fachbereichsleiter und seiner Führungsmannschaft nicht sehr konstruktiv war - will heißen: die Diskussionen waren geprägt von hitzigen Wortgefechten, unterschwelligem Angriffen und abwertenden Bemerkungen (Debatte: „Tough Talk“). Es war sehr viel Dampf im Kessel, der jetzt durch das Ventil des Workshops entweichen konnte. Am Abend des ersten Tages waren die Abteilungsleiter sehr zufrieden. Dem Fachbereichsleiter ging es nicht so gut. Den Workshop hatte er sich anders vorgestellt. Ich selbst war zwar überrascht von der Heftigkeit, war jedoch zuversichtlich, denn es war soviel Energie spürbar, so viel aufgestautes individuelles Engagement für die Sache, die aber angesichts der beobachteten Kommunikationsmuster zur Zeit nicht gemeinsam genutzt werden konnte.

Um diese an sich wertvolle Energie auf andere Weise zu nutzen, entschied ich mich, ihnen das Modell von Otto Scharmer zu Beginn des zweiten Tages vorzustellen und dafür zu werben, auf der Ebene des empathischen Dialogs („Open Heart“) die wichtigen Anliegen vom Vortag zu vertiefen. Den Fachbereichsleiter hatte ich für diese Idee schon am Vorabend gewonnen, weil er großes Interesse hatte, zu verstehen, was er am ersten Tag zu hören bekommen hatte. Ich hatte ihm vorgeschlagen, nach der Erläuterung des Modells als Erster den Schritt tiefer auf die Ebene des Dialogs zu wagen, in dem er seinen Führungskräften ohne Vorwurf („Du-Botschaften“) einen Einblick hinter seine „Kulissen“ gewährte: wie es ihm in der Zusammenarbeit ging, was ihn geärgert, enttäuscht, getroffen hatte und was er sich erhoffte und wünschte. Und – ganz wichtig! – dass er sehr gerne von den anderen erfahren würde, wie es ihnen ging und warum. Mit diesem offenerzigen Einstieg stand der zweite Tag ganz im Zeichen des einführenden Dialogs, der sich immer wieder an den geplanten Inhalten des Workshops orientierte, dabei jedoch die beteiligten

Menschen mit ihren Interessen und Werten im Fokus behielt.

Am dritten Tag gab es einen Rückfall in die hitzige, konflikthafte Debatte des Vortages, den wir aber auf Wunsch eines Teilnehmers („Wie konnte das nach dem gestrigen gelungenen Tag wieder passieren?“) gemeinsam untersuchen und verstehen konnten.

Anzeichen des schöpferischen Dialogs („Open Will“) tauchten am dritten Tag auf. Der vertiefende Dialog am Vortag hatte bei allen zu der eindrücklichen Einsicht geführt, wie wichtig eine offene Reflexion der Unternehmensstrategie vor dem Hintergrund persönlicher Werte war, wenn die Strategie in der täglichen Führungsarbeit beherzigt werden sollte. Am Ende des Workshops teilten alle Teilnehmer die Auffassung, dass man sich zum ersten Mal als Führungsteam richtig zusammengerauft hatte und dass es eine gemeinsame Aufgabe war, sich um eine wertschöpfende Kommunikationskultur, wie sie im Workshop erlebt worden war, zu kümmern und sich auf ein gemeinsames „Wozu?“ ihrer Arbeit zu verständigen. Denn der gemeinsame Sinn ihrer individuellen Anstrengungen war ihnen im täglichen Kampf mit den großen und kleinen Problemen aus dem Blick geraten. Das einhellige Credo, untermauert mit der Verabredung konkreter Schritte, lautete: „Darum wollen wir uns in Zukunft kümmern!“ („Open Will“).

Zusammenfassung

Wenn Sie wollen, dass Menschen ihr Bestes zu dem beitragen, was Ihnen am Herzen liegt, suchen Sie den Dialog. Egal ob in der Partnerschaft oder in Arbeitsbeziehungen. Ein erfolgreicher Dialog führt zu Klarheit. Entweder wird Ihre Sache zu einer gemeinsamen Sache, weil Sie gemeinsame Werte entdecken, die durch Ihr Projekt erfüllt werden, oder Sie können den Anspruch, der andere müssten doch sein Bestes geben, mit gutem Gewissen fallen lassen, weil sie feststellen, Sie teilen nicht die selben Werte. Im letzteren Fall kann man sich dann der Frage widmen, was angesichts der gegebenen Umstände ein fairer Preis für das ist, was sich kaufen lässt – oder ob man lieber einander in Ruhe ziehen lässt. Die Gallone Milch im Supermarkt habe ich nicht gekauft.

Ingo Heyn

Projektpartner des Management Center Vorarlberg