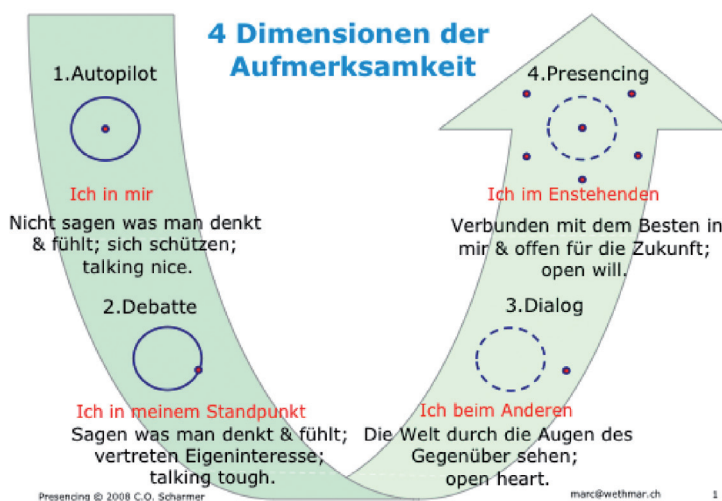


Presencing in der Beratung – Die 4 Dimensionen der Aufmerksamkeit

Seit einigen Jahren arbeite ich mit dem 4-Dimensionen-Modell der Aufmerksamkeit von Claus Otto Scharmer und setze es in fast jedem Workshop ein. Das Modell beschreibt vier Formen der Aufmerksamkeit:



1. Dimension: Autopilot

Die erste Dimension der Aufmerksamkeit kennen wir aus Besprechungen, die völlig nutzlos ablaufen. Man kann sie als „talking nice“ beschreiben: Es wird nichts Neues erzählt, vieles wiederholt sich. Dann richten wir automatisch unsere Aufmerksamkeit vor allem auf uns selbst. Anders gesagt: Wir schalten den Autopilot ein. Wir sagen nicht, was wir denken und ganz sicher nicht, was wir gerade empfinden. Wir lassen nichts an uns ran. Wir tun so als ob. Es bewegt sich nichts. Die Folge ist: Kein Kontakt zum Gegenüber. Manchmal ist dieser Mechanismus notwendig und nützlich. Zum Beispiel wenn uns etwas zu nahe kommt und wir uns schützen wollen, oder wenn man während einer langweiligen Sitzung effizient sein will.

2. Dimension: Debatte

Die zweite Dimension der Aufmerksamkeit richtet sich vor allem auf unser Eigeninteresse. Das sind Debatten mit immer gleichbleibenden Standpunkten, in denen es vor allem darum geht, die eigene Sichtweise zu verteidigen. Scharmer nennt das „talking tough“. Das Gute daran ist, man bekennt Farbe, was andere dazu auffordert,

dasselbe zu tun. Es schafft Klarheit aber auch Widerstand. Wenn wir in der Debatte verharren, entsteht aber selten ein gemeinsames Verständnis: „We agree to disagree“. Ein bekannter Berater hat das so beschrieben: In Management-Sitzungen stehen oftmals nur Mikrofone ohne Lautsprecher, d.h. alle reden, keiner hört zu.

3. Dimension: Dialog

Nach meiner Wahrnehmung erleben wir im Business-Alltag vorwiegend die erste und zweite Dimension, ohne dass wir uns dessen immer bewusst sind. Um die dritte Dimension zu erreichen, benötigen wir eine größere Anstrengung, unseren Willen und auch unseren Mut, vor allem im Kontakt zu Menschen, mit denen wir Mühe haben. Es geht darum, sich wirklich auf die Sichtweisen und die Unterschiedlichkeit des anderen einzulassen. Stephen Covey nennt es: „Erst verstehen, bevor ich mich verständlich mache.“ Dafür müssen wir unsere Kommunikationsmuster, wie unsere (Vor-)Urteile und unseren Zynismus erkennen und loslassen. Wir brauchen dazu echte Aufmerksamkeit, Respekt und Interesse für den (Standpunkt des) anderen, ohne unseren eigenen Standpunkt aufzugeben. Das erfordert eine Öffnung des Herzens – „open heart“. Empathie macht es möglich.

4. Dimension: Presencing

Scharmer nennt diese Dimension „Presencing“. Das ist ein von ihm gebildetes Kunstwort aus zwei Begriffen. 1. präsent sein, mit meinem ganzen Potenzial im Hier und Jetzt („presence“) und 2. mich einfühlen („sensing“) in das, was mir aus der Zukunft entgegen kommt. Dafür benötigen wir nicht die mentale Kapazität, sondern, nebst aufmerksamem Zuhören, den Mut, sich auf die neue Situation einzulassen. Es bedingt ein Vertrauen in das Unbekannte, Entstehende, in das Zukünftige. Wir kennen das von den (seltenen) „Flow“-Sitzungen, an denen ein Ereignis dem folgenden die Hand reicht, Ideen gemeinsam kreierte werden, uns vieles gelingt, die Zeit fließt. Das Wunderliche ist, dass diese Art von Aufmerksamkeit sich selbst vermehrt. Sie ist ansteckend und nicht anstrengend, sie beflügelt und begeistert uns, lässt uns lachen, zeigt Synergien auf. Voraussetzung ist, den eigenen Willen zu öffnen für neue Möglichkeiten. Scharmer beschreibt das als „open will“. Dafür müssen wir uns oft erst von alten Handlungsgewohnheiten lösen. Das hilft uns, die größeren Zusammenhänge rascher zu erkennen



und zu verstehen. Wir lernen die Dinge in einem größeren Kontext, wie von einer höheren Warte, zu sehen. „Presencing“ gibt uns daher auch die Möglichkeit, die richtigen Prioritäten zu setzen. Bei dieser Form des Miteinander benötigen wir aber die „Mithilfe“ der anderen Beteiligten. Im gemeinsamen Dialog kann diese Dimension erreicht werden. Es lässt sich schlecht planen, man kann aber die Voraussetzungen dafür schaffen.

Möglichkeiten des Einsatzes

In der Beratung habe ich sehr gute Erfahrungen damit gemacht, das Modell beim Einstieg zu erklären. Es wird schnell verstanden und verschafft eine deutliche Sensibilisierung der Beteiligten. Es ist ein praktisches Tool, um die eigene Aufmerksamkeit und die der anderen zu beobachten. Mir ist aufgefallen, dass die Kommunikation rascher auf eine tiefere Ebene kommt. Wichtig ist, keine Wertung zu machen, sondern jeder Dimension der Aufmerksamkeit ihre Berechtigung zu geben. In der einseitigen Übertreibung von einer der Dimensionen treten die Schwierigkeiten auf.

Durch diese vier Dimensionen wird den Möglichkeiten der Aufmerksamkeit eine verständliche Sprache gegeben. Zudem kann ich als Berater in einer anschaulichen Sprache ausdrücken, was ich wahrnehme. Es fällt mir – gerade bei einer neuen Gruppe – leichter zu intervenieren. Man kann das Modell sehr gut nutzen, um als Sitzungsleiter oder Moderator die Qualität der

Kommunikation zu evaluieren. Die Beteiligten sind in ihrer Aufmerksamkeit fokussierter. Sie sprechen die Einseitigkeit bei sich selber oder bei anderen an. Die Gruppenmitglieder können sich selber regulieren: „Oh, jetzt war ich im Autopilot!“.

Auch in Trainings lassen sich die vier Formen der Aufmerksamkeit wirkungsvoll einsetzen: Sie zeigen auch die unterschiedlichen Wahlmöglichkeiten beim Lernen. Indem ich diese vier Dimensionen am Anfang vorstelle, gelingt es mir gut, die TeilnehmerInnen in einen aufmerksamen Lernmodus zu bringen. Dabei kommt es auf die Ausgewogenheit an. Wenn wir unsere Aufmerksamkeit nur auf eine Dimension konzentrieren schwächen wir unseren eigenen Lernprozess:

Wenn ich als Lernende(r) vorwiegend im Autopilot („My home is my castle“) bin, nicht sage, was ich denke oder empfinde und mich immer schützen will, so werde ich nicht viel lernen. Wenn ich mein jetziges Verhalten als das einzig Richtige sehe und dieses vehement verteidige, werde ich auch nichts Neues erlernen. Wenn ich hingegen mein bisheriges Verhalten aufbebe und alles Neue, Unbekannte aufsauge und kopiere, gebe ich mich selber auf. Und wenn ich mich immerzu im „Flow“ befinden möchte, verliere ich die Bodenhaftung.

Nicht zuletzt hilft mir das Modell auch selbst, meine Aufmerksamkeit und Achtsamkeit im Umgang mit Veränderungsprozessen immer wieder zu verfeinern.

Marc Wethmar, MscBA

Quellen:

1. C. Otto Scharmer: Theorie U, von der Zukunft her führen. 2009
2. Stephen Covey: 7 Wege zur Effektivität. 2008