



# PRESENCING – MIT DER KRAFT DER ZUKUNFT GESTALTEN

VON GÜNTER LENZ UND HANS-ULRICH STREIT

## Ein innovativer Weg in eine nachhaltige Wirtschaft

Unsere Zeit ist von Komplexität, von existentiellen Fragen vieler Unternehmen und von Krisensituationen geprägt. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, sind alte Denk- und Verhaltensmuster unzureichend. Eine höhere Qualität des Bewusstseins (Wahrnehmen, Denken, Fühlen, Wollen) verbunden mit einem tieferen Zugang zu schöpferischer Kraft ist notwendig. Es bedarf einer tieferen Quelle des Lernens. Diese Quelle hat der MIT-Professor C.O. Scharmer aufgespürt, die bahnbrechende „Theorie U“ und die innovative Methode „Presencing“ entwickelt. Der U-Prozess beschäftigt sich mit der Frage „Wie kommt Neues in die Welt?“ In unserer sich immer stärker vernetzenden und damit auch immer komplexer und unvorhersehbar werdenden Welt verlagert sich der Ausgangspunkt für Innovation immer mehr vom Inneren der Organisationen nach außen: von Eigentümern, Vorständen und Geschäftsführern hin zu Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern und zum Gemeinwesen. Umso wichtiger ist es sich dem zu öffnen, es zu integrieren und als Quelle der Kraft anstatt als Bedrohung zu sehen. Der U-Prozess liefert hier einen erprobten Ansatz und stellt Werkzeuge zur Umsetzung zur Verfügung. Dabei kommt es mehr auf die innere Haltung an als auf die eingesetzter Methoden:

„Der Erfolg einer Intervention hängt von der inneren Verfasstheit des Interventionsabläufs ab.“

Ein Kernbegriff im U-Prozess ist „Aufmerksamkeit“. Aufmerksamkeit lässt sich in zwei unterschiedlichen Ausprägungen beschreiben: die aktive, fokussierende, zum direkten Handeln führende, und die eher rezeptive, sich öffnende, zu tiefem Verständnis führende Aufmerksamkeit. Erstere fragt: worauf richte ich den Scheinwerfer meiner Aufmerksamkeit? Welchem Teil der Welt widme ich meine ganze Konzentration und Energie? Was blende ich aus, um mich vollkommen einem bestimmten Aspekt zu widmen, ihn zu durchdringen und so zur Aktion zu kommen? Dies ist das Feld der Ziele, der Pläne und des Projektmanagements. Es ist uns bestens bekannt und Ausgangspunkt für effektives, zielgerichtetes Handeln. Der U-Prozess widmet sich zunächst der zweiten Form der Aufmerksamkeit, öffnet sich also bewusst der Komplexität und Vieldeutigkeit der Umwelt und gelangt dann im nächsten Schritt zu ganz neuen Handlungsmöglichkeiten. Im Workshop beschäftigen wir uns intensiv mit den Strukturen der Aufmerksamkeit und erkennen, wie stark sie durch die Art des Zuhörens und vor allem der dabei eingenommenen inneren Haltung geprägt werden. Wir erfahren die Unterschiede des oberflächlichen Reproduzierens, der harten Debatte, des empathischen Dialogs und des schöpferischen Zuhörens. „Presencing“ genannt. Der Begriff ist ein Kunstwort aus presence (Anwesenheit) und sensing (spüren), übersetzbar mit Gegenwärtigung, Anwesend werden.

- Beim Reproduzieren tauschen wir höfliche Floskeln oder leere Phrasen aus. Wir sagen das, was gehört werden will. Das ist die Ebene des Small Talks und die innere Haltung meint „ja, ich weiß schon, worum es geht“.
- In der Debatte richten wir unsere ganze Aufmerksamkeit auf einen bestimmten Sachverhalt, wir positionieren uns und sagen, was wir denken. Wir wollen den anderen überzeugen. Unsere Gefühle spielen keine Rolle, denn es geht um Fakten.
- Treten wir in einen echten Dialog mit unserem Gegenüber ein, dann erkunden wir empathisch und reflexiv nicht nur was er sagt, sondern versuchen ihn in seinem ganzen Wesen wahrzunehmen.
- Im Presencing schließlich kommen wir in einen schöpferischen Fluss und es entsteht eine Art kollektiver Kreativität. Es sind häufig stille Momente in denen das Gespräch für eine Weile verstummen kann. Gleichzeitig entsteht ein Gefühl von Flow in dem alles wie von selbst zu geschehen scheint und wir uns für neue Möglichkeiten aus der Zukunft öffnen.
- Nun kommt der zweite Teil: wir müssen aus dieser fast schon meditativen Haltung wieder ins Handeln kommen. Dazu werden die neuen Gedanken zunächst verdichtet, kristallisiert, und dann werden unmittelbar Prototypen geschaffen, die noch nicht perfekt sein müssen, aber wie Landebahnen das Neue einladen sich niederzulassen und zu etablieren. Schließlich folgt nach dem unmittelbaren Handeln eine integrative Phase, die die praktischen Ergebnisse überprüft und in die Alltagspraxis bringt.

## PRESENCING – LEADING FROM THE EMERGING FUTURE

DI GÜNTER LENZ E HANS-URLICH STREIT

### Un metodo innovativo dell'economia sostenibile.

La nostra quotidianità è segnata da complessità, da domande esistenziali di diversi imprenditori e da situazioni di crisi. I metodi e il pensiero classici non sono abbastanza per affrontare queste sfide. Quello che ci serve è una rinnovata qualità della coscienza legata a una ritrovata forza generativa e creativa. È necessaria una fonte di apprendimento più efficace: questa fonte è stata sviluppata da Otto Scharmer, professore del MIT e fondatore della “Theory U” e del concetto di “presencing”. Il processo-U si occupa di trovare risposte alla domanda di come possa svilupparsi il nuovo nel mondo. Nel nostro mondo sempre più interrelazionato e quindi sempre più complesso e in continuo mutamento, il punto di partenza per l'innovazione si trova all'interno delle organizzazioni ed è proiettato verso l'esterno: dai proprietari, dirigenti e amministratori verso i clienti, i fornitori, i concorrenti e infine verso la comunità. Ed è molto importante aprirsi e integrare questo aspetto come forza piuttosto che vederlo come una minaccia: il

processo-U fornisce un approccio collaudato per poterlo fare. Si tratta molto di più che di un atteggiamento interiore rispetto alla messa in pratica di mezzi prestabiliti.

*“Il successo di un intervento dipende dalla tempratura interiore di colui che interviene”*

Uno dei concetti chiave del processo-U è l’“attenzione”, la quale trova due accezioni: da un lato è la forza creativa, focalizzata che conduce all'azione diretta, dall'altra è più la forza recettiva che si apre a sempre più profonda comprensione.

La prima domanda che dobbiamo porci è: dove rivolgo i fari della mia attenzione? A quale parte del mondo convoglio tutta la mia energia ed attenzione? Cosa devo lasciar via, al fine di concentrarmi interamente su un aspetto e tradurlo in azione? Questo è il campo degli obiettivi, die piani e del project management. È la sfera che più conosciamo ed è il punto d'avvio per l'agire efficace e mirato. Il processo-U si rivolge poi alla seconda forma di attenzione, si apre consapevolmente alla complessità e alla molteplicità dell'ambiente per dirigersi verso delle possibilità di azione completamente nuove. Durante il seminario ci concentreremo intensamente sulle strutture dell'attenzione e riconosceremo come questa viene influenzata enormemente dall'arte dell'ascolto e dal nostro atteggiamento interiore. Proveremo le differenze del semplice riprodurre, del duro dibattito, del dialogo empatico e dell'ascolto generativo – il “presencing”, termine creato combinando la parola presence (presenza) e sensing (sentire, percepire), ed è traducibile con diventare recettivi e presenti.

- Nel riprodurre ci scambiamo spesso frasi che in realtà sono vuote. Diciamo quello che vuol essere sentito. Questo è il livello degli small talks e interiormente il nostro atteggiamento è quello del “so già di cosa si tratta”
- Nel dibattito rivolgiamo tutta la nostra attenzione ai fatti, prendiamo posizione e diciamo cosa pensiamo a riguardo. Il nostro obiettivo è quello di convincere gli altri. I nostri sentimenti non hanno nessuno spazio perché si è concentrati unicamente sui fatti.
- Quando entriamo in dialogo con il nostro interlocutore assumiamo un atteggiamento empatico e cerchiamo di percepire non solo quello che ci sta dicendo verbalmente ma anche il suo intero essere in quel momento.
- Nel presencing ci apriamo ad un flusso generativo dal quale si sviluppa una forma di creatività collettiva. Sono spesso momenti di calma dove il dialogo a tratti può anche tacere. Si genera una sensazione di flow dove tutto sembra accadere da sé e dove si è pronti ad aprirsi a nuove possibilità per il futuro.
- Ora arriva la seconda parte: da questo atteggiamento quasi meditativo dobbiamo rimetterci in azione. In questo modo i nuovi pensieri vengono compatiti e fissati e da qui si creano nuovi prototipi che ancora non devono essere perfetti ma che rappresentano una traccia per il futuro. Infine, dopo l'azione, arriva una fase integrativa che analizza e verifica i risultati pratici e li porta nel quotidiano

Uli Streit ist Umweltingenieur und war 15 Jahre in der chemischen Industrie und in Ingenieurbüros als Führungskraft tätig. Er achtet dabei besonders darauf, neben dem Erfolg des aktuellen Projektes, das Unternehmen so zu stärken, dass es zukünftige Herausforderungen noch besser bewältigen kann.

Uli Streit è un ingegnere ambientale e ha lavorato per più di 15 anni nell'industria chimica e in diversi studi ingegneristici. Lavora soprattutto sul rafforzare le aziende in modo tale che non solo siano in grado di affrontare i progetti attuali con successo ma che siano anche capaci di far fronte alle sfide del futuro.



Günter Lenz war viele Jahre Elektrotechniker und später Qualitätsmanager in der Industrie. Als zertifizierter Gemeinwohlökonomie-Berater begleitet er Unternehmen dabei, wirtschaftlichen Erfolg, soziale Verantwortung und ökologische Nachhaltigkeit in Einklang zu bringen.

Günter Lenz ha lavorato per molti anni come ingegnere elettronico e responsabile della qualità in campo industriale. In veste di consulente certificato dell'Economia del Bene Comune accompagna le aziende nel processo di conciliazione del successo economico con la responsabilità sociale e la sostenibilità ecologica.

SEMINAR | SEMINARIO  
23.05.2015 - ORE 9.00-16.00 UHR  
BHN ABB, NOVACELLA