

Wie kommt das Neue in unseren Kopf?

In meinen letzten Artikeln habe ich viel über hilfreiche Bedingungen für **Kreativität** und Innovation geschrieben. Weniger Beachtung habe ich dabei der Frage geschenkt, wie eigentlich das Neue in unserem Kopf entsteht - ob dies **Zufall**, ein außerordentliches **Talent** oder gar **erlernbar** ist? Wenn Sie nun parallel zum Lesen dieses Textes, sich Ihrer eigenen **inneren Stimme** bewusst werden, die diese Frage **automatisch** beantwortet. Möglicherweise nur in Form einer latenten Gestimmtheit, erhalten Sie bereits erste Hinweise darauf, wie Neues in **Ihrem eigenen Kopf** entsteht und welche **Wege** bzw. **Hürden** es dabei nehmen und überwinden muß. Diese innere Stimme, auch wenn sie Ihnen beim Lesen gar nicht wirklich bewusst wird, bestimmt jedoch, **wie** bzw. **ob** sie nachfolgende Betrachtungen überhaupt lesen, sie **innerlich** verarbeiten oder gar als **Ausgangspunkt** entsprechender zukünftiger Erfahrungen nutzen. Ich lade Sie zusammen mit den folgenden Darstellungen über ‚mentale Entwicklung von Neuem‘ ein, sich gleichzeitig Ihrer aktuellen ‚best practise‘ diesbezüglich bewusst zu werden und würde mich über entsprechendes **Feedback** sehr freuen.



Oft bezieht sich der gewohnte **Fokus** unserer Aufmerksamkeit auf ‚**Was** getan wird‘, ‚**wie** es getan wird‘ oder ‚**wer** es tut‘. Unbewusst bleibt uns dabei meistens der **innere Ort 1**, von dem aus wir unsere **Aufmerksamkeit** erzeugen. Grundsätzlich entsteht unsere Aufmerksamkeit, also unser Bewusstsein an vier verschiedenen Orten:

1. Aufmerksamkeit für die **Vergangenheit**, d.h. wir erinnern uns dabei an **Erfahrungen**, die wir in der Vergangenheit gemacht haben und nehmen diese als **Ausgangspunkt** für weiteres **Denken** und **Handeln**. Auch soziale Kontakte oder Gespräche entwickeln sich dann innerhalb der Grenzen erinnerter Erfahrungen, gehen jedoch nicht über diese hinaus. Neues entsteht bei dieser Art der Aufmerksamkeit nicht.
2. Die eigene Aufmerksamkeit richtet sich auf die **Unterschiede** zwischen den eigenen Gedanken und Tätigkeiten und denen von anderen Menschen. Diese Art der Aufmerksamkeit ermöglicht uns, **neue Daten** und **Fakten** in den Unterschieden zu erkennen und mit unseren eigenen Erfahrungen aus 1. zu vergleichen. Mit dieser Art von Aufmerksamkeit können wir, gemeinsam mit anderen, Neues auf einer kognitiven Ebene des Bewusstseins schaffen.
3. Die Aufmerksamkeit richtet sich auf die Wahrnehmung von **anderen Menschen**. Dabei nehmen wir empathisch die **Intention** von Aussagen bzw. Handlungen anderer Menschen wahr, wir empfinden ihre **innere Realität**. Mit dieser Aufmerksamkeit wechseln wir also von der Wahrnehmung unserer eigenen inneren Vorgänge zur Wahrnehmung der Vorgänge im Inneren eines anderen Menschen. Mit welcher **Qualität** uns diese Art der Wahrnehmung gelingt, hängt natürlich davon ab, wie sehr wir uns dafür **öffnen** können, d.h. zunächst unsere eigenen Erfahrungen zurückstellen.
4. Diese Aufmerksamkeit richtet sich auf die **innere stille Präsenz**, die **unabhängig** sowohl von den eigenen Erfahrungen als auch der Verfasstheit anderer Menschen ist. Durch die Verbindung der Aufmerksamkeit mit diesem inneren Ort der unabhängigen Wahrnehmung, entsteht ein **neuer Raum**, von dem aus weitere **sinnvolle Möglichkeiten** für mich selbst bzw. für eine Gruppe von Menschen wahrgenommen werden können. Dieser neue Raum, auch ‚**generatives** bzw. **Quantenfeld**‘ genannt, kann dann als Ausgangsort für weiteres Denken und Handeln, auch zusammen mit den anderen Wahrnehmungsebenen dienen.

Um diese gerade beschriebenen Qualitäten von Aufmerksamkeit nachvollziehen zu können, lade ich Sie zu folgendem **Experiment** ein:

Lesen Sie jeden einzelnen Abschnitte über die Qualitäten der Aufmerksamkeit noch einmal und beobachten gleichzeitig Ihre innere Kommentierung des Gelesenen. Vergleichen Sie diesen Kommentar dann mit den folgenden **exemplarischen Aussagen**, die Ihnen als Muster für Ihre eigene Art der Aufmerksamkeit dienen können:

- ◆ ‚Ist klar, das weiß ich schon‘
- ◆ ‚Oh, das ist ja wirklich interessant, das wusste ich noch gar nicht!‘
- ◆ ‚Ja, ich spüre, was sie (die Autorin) damit meint‘
- ◆ ‚Ich spüre oder erlebe etwas, das ich nicht mit Worten ausdrücken kann aber es scheint bereits in mir anwesend zu sein - wie spannend!‘

Nun, Sie ahnen es wahrscheinlich bereits, diese vier unterschiedlichen Arten der inneren Kommentierung oder Zuhörens entsprechen in der Reihenfolge genau den **vier verschiedenen Qualitäten von Aufmerksamkeit**. Erkennen Sie Ihre inneren Kommentare dabei wieder?

Gleichzeitig geben diese Erfahrungen auch Hinweise auf unsere bevorzugte **Strategie Neues zu lernen**. Dabei können wir unsere Aufmerksamkeit grundsätzlich auf

- **Erfahrungen der Vergangenheit** oder
- **im Entstehen befindliche Möglichkeiten**, also auf die Zukunft

richten.

Lernen aus vergangenen Erfahrungen, ist heute die am **häufigsten angewandte Lernmethode**, sowohl in der Erziehung von Kindern, in Schulen sowie Hochschulen. Auch westliche Wissenschaft bedient sich vornehmlich dieser Art des Lernens.

Der Lernansatz, aus dem Entstehen der Zukunft heraus, ist hingegen weitgehend **unbekannt**.

Angesichts der vielen profunden aber **ungelösten gegenwärtigen Probleme**, z.B. Staatsverschuldung oder globale Erderwärmung, wird durch diese Gegenüberstellung klar, dass solche komplexen Herausforderungen **nicht bestmöglich** gemeistert werden können, wenn nur die vergangenen Erfahrungen als Ausgangspunkt dienen. Um wirklich **Neues** zu gestalten, das sich von der Vergangenheit grundlegend unterscheidet - die Probleme tun es ja auch - ist zuerst eine **Erweiterung unserer Lernstrategien** notwendig. Es gilt zusätzlich zu lernen, wie wir eine **im Entstehen begriffene Zukunft** als Ausgangspunkt unseres weiteren Denken und Handelns machen können. Auch **Führungskräfte** in schnelllebigem, dynamischen und komplexen Kontexten können den aktuellen Herausforderungen gar nicht genügen, wenn sie sich nur auf der Basis vergangener Erfahrungen bewegen. Um uns hingegen mit den Möglichkeiten einer entstehenden Zukunft zu verbinden, brauchen wir ein völlig **neues Verständnis von Lernen** und das setzt zunächst erst einmal das **Loslassen** der eigenen Annahmen darüber voraus, **wie Lernen funktioniert**. Dazu lade ich Sie im folgenden ein.

Francisco Varela² untersuchte in der letzten Arbeit vor seinem Tod, wie wir uns unserer **Erfahrung bewusst werden** und fand dabei folgende inneren Vorgänge heraus:

- **Innehalten**, d.h. ein Beenden von Gewohnheitsmustern. In der buddhistischen Meditation geht es auf der ersten Stufe darum, die eigene gewöhnliche, alltägliche Beschäftigung aus einer inhaltlich distanzierten und **überblickenden Perspektive** zu betrachten.
- **Umwenden**, d.h. die Aufmerksamkeit von einem ‚Äußeren‘ zu einem ‚Inneren‘ umlenken, sodass die Aufmerksamkeit hin zum **Ursprungsort** der Prozesse im eigenen Geist geleitet wird und nicht zum Objekt (was, wie, wer) hin.
- **Loslassen**, d.h. mit Feingefühl, die bisherige **Gewohnheit** der Wahrnehmung loslassen und dabei alle sich zeigenden Erfahrungen, z.B. Unsicherheit, Nicht-Wissen **akzeptieren**. In manchen Situationen fühlt sich dieses Loslassen wie 'sterben' an. Man lässt etwas Vertrautes und Sicherheit Gebendes los und hat noch keinen adäquaten Ersatz dafür gefunden, das fühlt sich an, als schwebte man, im freien Raum oder auch, als befände man sich im freien Fall. Vor diesem 'Sterbegefühl' versuchen uns die alten Gehirnstrukturen (Stammhirn) zu schützen, denn in diesen Strukturen gibt es keine Unterscheidung zwischen einer körperlichen, psychischen bzw. emotionalen Existenzbedrohung. Und wenn wir mit den jüngeren Gehirnstrukturen (Frontalhirn) den Unterschied nicht wahrnehmen lernen, in dem wir in bedrohlich erscheinenden Situationen innehalten und unsere Aufmerksamkeit nach innen richten, reagieren wir wie unsere frühen Vorfahren im Angesicht des Säbelzähntigers (flüchten, kämpfen, erstarren).

Varela fand weiter heraus, dass sich während dieses Prozesses unsere **Aufmerksamkeit** in drei Stufen **vertieft**:

- gewohnheitsbedingte **Urteile** werden **losgelassen**
- die **eigene Rolle** in der beobachteten Situation bzw. Phänomen wird bewusst. Hier werden wir uns also über die Wirkung unseres Denkens und Tuns bewusst
- die im Entstehen begriffene und **von der Zukunft her wirkende Intention** wird uns bewusst, d.h. in unserem Bewusstsein erscheinen Ideen(funken), wie eine augenblickliche Situation bzw. Phänomen zu **verstehen** ist, welche **Absicht** darin steckt und wofür sie nützlich ist.

Durch diese Vertiefung unserer Aufmerksamkeit können wir auch unsere **eigene gegenwärtige Präsenz** einerseits als die Person erkennen, die jede/r von uns **aufgrund der Erfahrungen** auf seinem/ihrer bisherigen Lebensweg **geworden** ist. Zusätzlich erhalten wir dadurch die Möglichkeit, unser **anderes Ich** als die Person zu erkennen, die wir **in Zukunft werden können**. Uns wird also in der Vertiefung unseres Gewahrseins bewusst, dass wir in jedem Moment unseres Lebens **gleichzeitig** sowohl unsere **Vergangenheit** verkörpern als auch unsere **Zukunftsmöglichkeiten**. Genauso sind wir es, die jeden Moment **entscheiden** auf welche innere Person bzw. Ort wir unsere **Aufmerksamkeit richten** wollen.

Werden wir uns dieser grundlegenden **Entscheidungsfreiheit** bewusst, können sich unsere beiden unterschiedlichen Ichs offen begegnen. Diese bewusste und aufmerksame **Begegnung** unserer **gewordenen** mit der zukünftig **möglichen Präsenz**, nennt Otto Scharmer¹ ‚**Presencing**‘. Er leitet diesen Begriff von der Wurzel des Wortes ab, die soviel wie ‚zu sein‘ oder ‚Ich bin‘ und auch Essenz, Präsenz und Präsent bedeutet. Presencing ist also die **Erweiterung** unserer Aufmerksamkeit in das Phänomen eines **geistigen Energiefeldes zukünftiger Möglichkeiten** hinein und ist ebenso ein ‚sehender‘ wie ‚fühlender‘ Vorgang.

Während dieser Qualität von Aufmerksamkeit **verschiebt** sich unsere Wahrnehmung von der **mentalen Binnenwelt** in das **umgebende**, und spürbare **Energiefeld** hinein. Unsere Wahrnehmung ist dann um das zukünftig Mögliche erweitert. **Innerlich** erlebt man diesen Ort als ein wenig aus sich herausgezogen, etwas **außerhalb** des **physischen Körpers** und beginnt die Situation von hier aus zu spüren.

Dieser Moment der **Verbindung** des eigenen **mentalen Feldes** mit dem größeren **umgebenden Energiefeld** findet bei jeder kreativen Arbeit statt. In diesem Moment fühlen sich viele **Kreative** und **Künstler** nicht mehr allein als der/die kreativ arbeitet, sondern mit etwas Tieferen/ Höheren verbunden und mit dieser Kraft gemeinsam arbeiten sie und erschaffen ihr Werk. Precensing ist also auch die Verbindung mit unserer **schöpferischen Kraft**. Darin überlegt man nicht mehr, was man tun muß oder wie es sein sollte, sondern **weiß intuitiv** den nächsten Gedankengang, Handlung, Wort, etc. Es findet eine **Führung von innen** heraus statt, begleitet von einem tiefen Gefühl der **Dankbarkeit** und **Demut** für Empfangenes/Geschautes. **Mozart** beschrieb diese Verbindung mit, ‚die Musik die ich höre, ist schon fertig und fließt durch mich hindurch. Alles was ich tun muß ist, sie auf Papier zu zeichnen‘

So paradiesisch diese Qualität der Aufmerksamkeit erscheint, und auch tatsächlich ist(!), so ‚teuflich‘ können auch die Hindernisse vor dem Zugang zu dieser neuen Welt sein. Die Begegnung mit unserem zukünftig möglichen Ich führt nämlich durch das **Nadelöhr** der offenen Kommunikation, in dem unser gewohntes Ich **ohne Urteil** den Blick auf die zukünftige Person frei gibt. Doch das gewohnte Ich gibt diesen Blick meist nicht ohne Abwehr frei, sondern beginnt ihn zu blockieren. Die häufigsten **Blockadestrategien** unseres gewordenen Ichs sind:

◆ Blockieren des offenen **intellektuellen Denkens**. Diese Blockadestrategie spricht mit der Stimme des **Urteils** und drückt sich mit ‚so kann das nie funktionieren!‘, ‚das haben wir noch nie so gemacht!‘, oder ‚das kann doch nicht wahr sein!‘ aus. Gelingt es nicht, sich dieser Stimme bewusst zu werden und sie zu kontrollieren, gelingt auch der Zugang zu unserer Kreativität nicht.

◆ Die zweite Strategie blockiert die **Öffnung des Herzens** und spricht mit der Stimme des **Zynismus**. Dieser inneren Haltung folgen Gedanken und Handlungen, die sich von einer aktuellen Situation distanzieren, um sich vor möglicher **emotionaler Verletzung** zu schützen. Zynismus drückt sich in **pauschalen Abwertungen** oder **Kritik** aus, z.B. ‚Weil meine Eltern so ungebildet waren, konnte ich meine echten Talente nie entwickeln‘, oder ‚Wenn mich meine Kollegen nur verstehen wollten, würden sie meine Ideen unterstützen‘.

◆ Der dritte ‚**Feind im Nadelöhr**‘ blockiert die **Öffnung des Willens** und spricht mit der Stimme der **Angst**. Angst hindert uns daran, was wir haben und geworden sind **loszulassen** und hat viele **unterschiedlichen Formen**: Angst vor ökonomischen Problemen, Angst davor, ein Außenseiter zu sein oder zu werden, Angst, sich lächerlich zu machen, Angst, mit dem eigenen Vorstellungen und Zielen zu scheitern.

Unsere **Verbindung** mit den **zukünftigen Möglichkeiten** hängt also von unserem **Mut** ab, **ins Unbekannte zu treten** und **nicht zu wissen**, welche Möglichkeiten sich dort auftun, geschweige denn schon zu wissen, wie wir sie in der Realität umsetzen können . **Vor** diesem Schritt müssen sich die meisten von uns, mit ihren ganz persönlichen **Abwehrstrategien** konfrontieren, die uns von diesen zukünftigen Möglichkeiten abtrennen.

Die bewusste **Integration möglicher Zukunft** als Ausgangspunkt weiteren Denkens und Handelns, gehört für jede Führungskraft zum **Handwerkszeug**. Bevor es jedoch gelingen kann, als Führungskraft **andere Menschen** dazu zu ermutigen, gemeinsam den zukünftigen

Potentialen offen zu begegnen, muß ihnen dies erst einmal im **eigenen Bewusstsein** gelingen. Dafür gilt es sich **im Feld der möglichen Zukunft** die Fragen zu stellen, ‚Wer will ich wirklich sein?‘, ‚Was ist dann meine Aufgabe?‘ und ‚Was will ich tun, um meine Aufgabe zu erfüllen‘.

‚Presencing‘ ist eine **Method**e, die es uns ermöglicht, sich relevanter und **potentieller Zukunft bewusst** zu werden und sie durch das eigene Handeln in die reale Welt zu bringen. Im **nächsten Schritt** kann diese Methode dann auch **kollektiv angewandt** werden, so dass es besser als bisher gelingt, gemeinsam eine Realität zu erzeugen, die unseren Absichten und Vorstellungen entspricht. Davon werde ich in meinem **nächsten Newsletter** mehr berichten.

1 Otto Scharmer, Theorie U, Carl Auer Verlag, 2011

2 Francisco Varela, Action, Wisdom and Cognition, Stanford University Press, 1999