

Unterschrift der Betreuerin



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
WIEN

VIENNA
UNIVERSITY OF
TECHNOLOGY

MASTERARBEIT

SENSING:

Wahrnehmungsschärfung als förderliche Qualifikation von Wirtschaftsinformatikern

Ausgeführt am

Research Lab for Educational Technologies
der Universität Wien

unter der Anleitung von **Ao. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Renate Motschnig**

durch

Sybille Pipal, Bakk. rer. soc. oec.

Josef Knotzer Straße 12/1, 7000 Eisenstadt

11. Februar 2008

Datum

Unterschrift Studentin

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich diese vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe, abgesehen von den vorliegenden Quellen, verfasst habe. Die aus fremden Quellen entnommenen bzw. zitierten Inhalte wurden als solche kenntlich gemacht.

Wien, 11. Februar 2008

Ort und Datum

Unterschrift

Vorwort

An dieser Stelle möchte ich all jenen Menschen in meinem Leben danken, die mich bei der Verfassung dieser Diplomarbeit großzügig unterstützt haben.

Zu aller Erst möchte ich meinen Eltern danken, dass sie mir mein Studium möglich gemacht und mich immer unterstützt haben. Dank auch für ihren lang anhaltenden und immer aufbauenden Zuspruch in schwierigeren Zeiten der Diplomarbeit.

Natürlich wäre diese Diplomarbeit nie ohne die Unterstützung und Betreuung von Frau Prof. Renate Motschnig zustande gekommen. Ich danke ihr sehr für die viele Zeit, die sie sich für mich und meine Diplomarbeit genommen hat. Vielen Dank für die großzügige und bereichernde Unterstützung!

Ich möchte auch ganz besonders Bernd danken, der mich während der Zeit der Diplomarbeit ertragen hat. Seine aufbauenden Worte haben mich gleichsam motiviert und aufgemuntert. Vielen Dank, ohne dich hätte ich es nicht geschafft!

Zuletzt möchte ich allen meinen Freunden, Geschwistern, Nichten und Neffen in Eisenstadt sowie Kärnten danken, die alle Anteil an dieser Diplomarbeit genommen haben und Verständnis für mein kleines Zeitbudget mit ihnen zeigten.

Danke!

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG	6
2	SENSING	10
2.1	DEFINITION	12
2.2	EMOTIONEN, GEFÜHLE UND BEWUSSTSEIN	13
2.3	WARUM SENSING?	14
2.4	ZIELE VON SENSING	16
2.5	SENSING IM U-PROZESS	17
2.6	DER PERSON-ZENTRIERTE ANSATZ UND SENSING	22
2.6.1	<i>Die drei Bedingungen</i>	23
2.6.2	<i>Die vollentwickelte Person</i>	24
2.7	DIE FÜNF DISZIPLINEN UND SENSING	28
2.8	ANSÄTZE VON SENSING	31
2.9	SENSING – ABER WIE?	33
2.10	RESULTATE SENSING	34
2.11	SENSING UMSETZUNGSMÖGLICHKEITEN	36
3	LERNOBJEKTE	38
4	AKTIVES ZUHÖREN	41
4.1	DEFINITION AKTIVES ZUHÖREN?	43
4.2	WAS SOLL BEIM AKTIVEN ZUHÖREN BEACHTET WERDEN?	43
4.2.1	<i>Voraussetzungen</i>	44
4.2.2	<i>Teilkompetenzen</i>	46
4.3	WAS SOLL VERMIEDEN WERDEN?	49
4.4	ANWENDUNGSBEREICHE VON AKTIVEN ZUHÖREN	52
4.5	RESULTATE VON AKTIVEN ZUHÖREN	55
5	DIALOG	58
5.1	DEFINITION	60
5.1.1	<i>Zuhören</i>	61
5.1.2	<i>Suspendieren</i>	62
5.1.3	<i>Respektieren</i>	63
5.1.4	<i>Artikulieren</i>	64
5.2	GESPRÄCHSFELDER	65
5.2.1	<i>Begriffsdefinition Gesprächsfeld und Container</i>	66
5.2.2	<i>Die vier Gesprächsfelder</i>	66
5.3	EINEN DIALOG FÜHREN	72
5.4	ANWENDUNGSBEREICHE VON DIALOG	73
5.5	RESULTATE DES DIALOGS	79
5.6	LERNOBJEKTE ZU DIALOG	81
5.6.1	<i>Dialoggeschichten</i>	81
5.6.2	<i>Dilemma-Übung</i>	82
5.6.3	<i>Weitere Vorschläge für Lernobjekte</i>	85
6	ENCOUNTER GRUPPEN NACH C. ROGERS	87
6.1	WAS SIND ENCOUNTER GRUPPEN?	88
6.1.1	<i>Ein Definitionsversuch</i>	88
6.1.2	<i>Merkmale von Encounter Gruppen</i>	88
6.1.3	<i>Prozess der Encounter Gruppe</i>	89
6.1.4	<i>Grundlegende Ziele</i>	92
6.1.5	<i>Formen von Encounter Gruppen</i>	93
6.1.6	<i>Gruppen nach Zusammensetzung</i>	94
6.2	ANWENDUNGSBEREICHE VON ENCOUNTER GRUPPEN	96
6.3	RESULTATE EINER ENCOUNTER GRUPPE	98

7	FOCUSING.....	101
7.1	DEFINITION FOCUSING	102
7.1.1	<i>Begriffsdefinition</i>	103
7.2	DIE BEWEGUNGEN.....	104
7.3	ANWENDUNGSGEBIETE VON FOCUSING	107
7.3.1	<i>Stress</i>	108
7.3.2	<i>Kreativität</i>	108
7.3.3	<i>Entscheidungen</i>	109
7.3.4	<i>Konflikte</i>	110
7.3.5	<i>Beratung/Gesprächsführung</i>	111
7.3.6	<i>Ganzheitliche Situationen</i>	111
7.3.7	<i>Innere Blockaden</i>	111
7.3.8	<i>Selbstkritiker</i>	112
7.4	UNTERNEHMERISCHE EINSATZGEBIETE VON FOCUSING	113
7.4.1	<i>Coaching/Supervision</i>	113
7.4.2	<i>Management</i>	115
7.4.3	<i>Investment Branche</i>	115
7.4.4	<i>Verkauf/Vertrieb</i>	116
7.4.5	<i>Zeitmanagement</i>	116
7.4.6	<i>Träume, Focusing mit Kindern, Psychotherapie, Interviewtechnik</i>	117
7.5	RESULTATE VON FOCUSING	117
7.6	LERNOBJEKTE ZU FOCUSING	119
7.6.1	<i>Übersicht schaffen</i>	119
7.6.2	<i>Felt Sense Übung</i>	120
7.6.3	<i>Focusing-Prozess</i>	122
7.6.4	<i>Umsetzungsideen</i>	123
8	INNERE TEAM	126
9	MEDITATION	128
10	BEISPIEL ANFORDERUNGSANALYSE.....	130
10.1	ANFORDERUNGEN ERFASSEN	131
10.2	UML USE-CASES	131
10.3	UML KLASSENDIAGRAMME.....	132
10.4	UML AKTIVITÄTSDIAGRAMME	133
11	EIGENE ERFAHRUNG	134
12	CONCLUSIO	137
	ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	138
	LITERATURVERZEICHNIS	139
	ANHANG	144

1 Einleitung

Die Artikel im Kurier vom 12. April 2007 (Kurier, 2007b) und 4. Mai 2007 (Kurier, 2007a) über den Einfluss von Intuition und Bauchgefühl in der Berufswelt bestätigten mich unter anderem in meinem Entschluss diese Diplomarbeit zu erstellen. In der heutigen Zeit ist es sehr wichtig, dass gut und schnell Entscheidungen getroffen werden und diese basieren nicht nur auf fachlichem Wissen sondern oft auch auf dem „Bauchgefühl“ oder der Intuition. Dies bestätigt auch der Artikel über Richtiges Entscheiden in der Novemberausgabe von Gehrin & Geist (Haslam, 2007). Dieser besagt weiters, dass spontan getroffene Entscheidungen basierend auf dem Bauchgefühl dem Intellekt überlegen sind. Dies allerdings nur, wenn der Mensch auf dem entsprechenden Gebiet erfahren ist und sich gut auskennt. Ansonsten ist es ratsam für effektive Entscheidungen den Intellekt und das Bauchgefühl gemeinsam zu Rate zu ziehen.

Warum habe ich mich dazu entschlossen, diese Diplomarbeit zu verfassen? Nicht nur die zuvor erwähnten Artikel haben mich zu dieser Diplomarbeit geführt, sondern auch meine eigene Erfahrung mit Sensing. Ich selbst kam mit Sensing das erste Mal in der Lehrveranstaltung Soft Skills im Rahmen meiner KFK ICT-Projektmanagement und Organisationsentwicklung in Berührung. Die Idee von einem Konzept, dass dem Menschen dabei hilft sich selbst und andere, ganze Situationen besser wahrnehmen und einschätzen zu können, empfinde ich als sehr bereichernd, besonders für Wirtschaftsinformatiker.

Die ersten Fragen, die ich mir bei der Planung der Diplomarbeit stellte waren, wie man es nun schaffen kann, die Intuition besser wahrnehmen und daraus einen Nutzen für sich selber ziehen zu können. Sensing selbst als Phase im U-Prozess (Scharmer, 2007) bietet nur minimal Vorschläge zur Verbesserung der Wahrnehmung. Daher machte ich mir Gedanken darüber, wie ich Sensing als eigenständiges Konzept darstellen könnte und welche mir schon bekannten Ansätze bei diesem Konzept unterstützend wirken. Diese Ansätze bieten meiner Meinung nach eine Vielzahl an Möglichkeiten, wie man selbst seine Wahrnehmung schärfen und folglich in gewisser Weise emotional intelligenter werden kann. In der Interaktion mit anderen Menschen kann dies eine gute Basis für sozial kompetentes Verhalten z.B. im Berufsleben sein (Marschall, 2007). Und welches Unternehmen wünscht sich heutzutage nicht emotional sowie sozial intelligente Mitarbeiter?

Da ich selber Wirtschaftsinformatikerin bin, habe ich mir zum Ziel gesetzt mit dieser Diplomarbeit speziell Wirtschaftsinformatikern eine „Anleitung“ bzw. Sammlung von Ansätzen zur Wahrnehmungsschärfung zu bieten. Da ich davon überzeugt bin, dass es für Wirtschaftsinformatiker enorm wichtig ist eine Situation ganzheitlich wahrnehmen und auch adäquat darauf reagieren zu können. In verschiedensten Teamarbeiten war es für mich schon von Vorteil, wenn ich z.B. Spannungen zwischen Teammitgliedern „erspürt“ bzw. erkannt habe und darauf reagieren konnte. Ich bin daher der Meinung, dass Sensing ein gutes Rahmenwerk bzw. eine gute Anleitung während des Studiums und natürlich auch im Berufsleben bieten kann. Sensing stellt für mich daher eine sehr förderliche Qualifikation insbesondere von Wirtschaftsinformatikern dar.

Um diese Diplomarbeit und somit auch meine Vorschläge zur Umsetzung der vorliegenden Ansätze so vielen interessierten Menschen wie möglich zugänglich zu machen, habe ich meine Diplomarbeit nach Web-didaktischen (Swertz, 2005) Gesichtspunkten überarbeitet und auf der Plattform CeWebs unter folgenden Link <http://www.pri.univie.ac.at/topics/sensing/> in gekürzter und auf Hypertext basierender Form zugänglich gemacht.

Dass die Web-Didaktik in der heutigen Zeit immer mehr an Bedeutung gewinnt, zeigen die Ausführungen von Swertz (Swertz, 2005). So steht das individuelle Lernen in der heutigen Zeit immer mehr im Vordergrund, auch an Universitäten. Die Vorstellung, dass alle Studenten immer das Gleiche in der gleichen Reihenfolge, zur gleichen Zeit lernen „müssen“, wird durch die Idee des eigenverantwortlichen Lernens abgelöst. Dies wird durch die neue Computertechnologie ermöglicht. Durch Web-didaktisch aufbereitete Inhalte, können die Studenten nun in der von Ihnen gewählten und bevorzugten Reihenfolge durch die Inhalte navigieren. Dazu müssen natürlich lange Fließtexte so aufbereitet werden, dass dadurch kleine, in sich geschlossene Informationseinheiten entstehen, die durch Hypertext miteinander verbunden werden. Durch die vielen verschiedenen Hypertext Verlinkungen, ergeben sich für den Lernenden viele mögliche und individuelle „Lernpfade“, die dieser nach seinem eigenen Ermessen betreten kann.

Struktur der Diplomarbeit

In der folgenden Arbeit stelle ich zu Beginn das Konzept Sensing im Allgemeinen und anschließend ausgewählte Ansätze, welche eine Wahrnehmungsschärfung ermöglichen, vor. Die einzelnen Ansätze beschreibe ich jeweils zu Beginn durch theoretische Grundlagen und zeige durch deren Anwendungsgebiete und vorgestellten Beispiele die Wichtigkeit in der

heutigen Zeit – insbesondere für den Bereich der Wirtschaftsinformatik – auf. Zusätzlich biete ich auch Lernobjekte zu einigen Ansätzen an, die zur Verbesserung von Sensing als Kompetenz beitragen.

Im Kapitel 2 definiere ich *Sensing* und beschreibe was darunter verstanden werden kann und wie Sensing in der Literatur gesehen wird. Dabei gehe ich besonders auf Sensing als Phase des U-Prozesses ein. Anschließend erläutere ich die Zusammenhänge zwischen dem Person-zentrierten Ansatz und den fünf Disziplinen mit Sensing. Im letzten Abschnitt dieses Kapitels erörtere ich den Zusammenhang zwischen Sensing und den wahrnehmungsförderlichen Ansätzen.

Die theoretischen Hintergründe zu *Lernobjekten* bietet das folgende Kapitel und vermittelt eine grundlegende Struktur der von mir beschriebenen Lernobjekte.

Anschließend gehe ich auf das Konzept des *Aktiven Zuhörens* ein und veranschauliche dieses Konzept mit einer Fülle von praktischen Beispielen. Die abschließenden Anwendungsgebiete dieses Konzeptes verdeutlichen anschaulich die Relevanz für Wirtschaftsinformatiker.

Im nächsten Kapitel erläutere ich den Ansatz von *Dialog*. Nach den theoretischen Grundlagen und Erläuterungen, gehe ich auch hier insbesondere auf die Anwendungsbereiche des Dialogs in der heutigen Zeit ein. Am Ende dieses Kapitels erläutere ich einige Anregungen in Form von Lernobjekten zu diesem Konzept.

Folgend beschreibe ich *Encounter Gruppen* nach Carl R. Rogers. Dabei werde ich generell auf das Konzept eingehen und die verschiedenen Gruppen sowie deren Einsatzgebiete vorstellen. Auch hier verdeutliche ich – wie bei allen vorangegangenen Kapitel – den Zusammenhang mit Sensing.

In den folgenden Kapiteln werde ich Ansätze vorstellen, die als Unterstützung von Sensing gesehen werden können. Diese Ansätze beziehen sich stark auf das Selbst und gehen generell von dem Menschen – dem Wirtschaftsinformatiker – selbst aus. Dabei handelt es sich um *Focusing*, das *Innere Team* und die *Meditation*. Zu Focusing biete ich neben den Grundlagen zur Theorie auch eine Fülle von Anwendungsbereichen und Lernobjekten zum Einstieg und Kennen lernen der Basis dieses Konzeptes an.

Anschließend biete ich ein nachvollziehbares Beispiel aus der Wirtschaftsinformatik – die *Anforderungsanalyse*, welches die Wichtigkeit und den Einfluss von Sensing im Informatik-Bereich nochmals verdeutlichen soll.

Meine *persönliche Entwicklung* mit und durch Sensing erläutere ich anschließend im nächsten Kapitel und ziehe meine Schlüsse zu dieser Diplomarbeit im Kapitel *Conclusio*.

Um die bessere Lesbarkeit dieser Diplomarbeit zu gewährleisten, habe ich im Folgenden personenbezogene Ausdrücke männlich gehalten. Diese gelten allerdings für Frauen und Männer im gleichen Maße.

2 Sensing

Im folgenden Kapitel über Sensing möchte ich zu Beginn dieses Konzept definieren, bevor ich einen Ausflug in die Grundlagen von Emotionen und Gefühle sowie Bewusstsein mache. Ich beschreibe in den folgenden Abschnitten warum Sensing eigentlich so wichtig ist, welche Ziele dieses Konzept verfolgt und wie der Mensch Sensing konkret „ausführen“ kann. Ich werde kleine Exkurse zu den Themen Person-zentrierter Ansatz, fünf Disziplinen und der U-Prozess im Zusammenhang mit Sensing eingehen. Abschließend präsentiere ich die Ansätze, welche Sensing maßgeblich unterstützen.

Warum bin ich der Meinung, dass Sensing eine förderliche Qualifikation für Wirtschaftsinformatiker sein kann? Ich sehe Sensing bzw. die Wahrnehmungsschärfung als emotionale und soziale Kompetenz. In der heutigen Zeit wird sehr viel mit diesen Begriffen jongliert und darüber gesprochen wie wichtig es ist, solche Fähigkeiten, solche Kompetenzen zu besitzen, auszubilden. Es liegt mir daher sehr nahe, dieses ganzheitliche Konzept Sensing vielen Menschen zugänglich zu machen, da es in mir selbst viel positive Veränderung erzeugt hat. Aber nicht nur meine eigenen Erfahrungen berechtigen für mich die Existenz dieses Themas im Leben von Wirtschaftsinformatikern. Nein, auch in verschiedenster Literatur wird in der einen oder anderen Art über Sensing (nie explizit so genannt) geschrieben.

Um Klarheit zu schaffen definiere ich an dieser Stelle kurz den Begriff Sensing. Sensing stellt einerseits eine Phase im U-Prozess dar, auf den ich später noch etwas genauer eingehen werde. Des Weiteren kann Sensing als die Summe aller Ansätze und Praktiken gesehen werden, die eine Wahrnehmungsschärfung ermöglichen und somit für den U-Prozess notwendig sind. Eine genauere Definition von Sensing folgt im nächsten Kapitel.

So schreibt Stephen R. Covey (Covey, 2000) in seinem Bestseller „Die 7 Wege zur Effektivität“ darüber, wie der Mensch mit Hilfe dieser sieben Wege sein alltägliches wie auch berufliches Leben effektiv gestalten kann. So meint Covey, dass der Mensch durch die Anwendung der sieben Wege unter anderem zu höherer Selbst-Bewusstheit (geschärfte Wahrnehmung) gelangt. Dies ist die am wenigsten ausgebildete Gabe des Menschen, bei der der Mensch fähig ist über sein Denken zu reflektieren. Scheint es daher nicht wichtig diese Fähigkeit weiter auszubilden? Weiters ist er davon überzeugt, dass der Mensch damit beginnen muss, Situationen nicht nur aus dem eigenen, gewohnten Blickwinkel zu betrachten,

sondern auch mit den Augen Anderer. Der Mensch muss zuerst die eigene Wahrnehmung der Welt um ihn herum verändern, damit der Mensch sich selbst verändern kann. Geht dem Menschen also sprichwörtlich das Licht auf und kann Dinge und Situationen mit anderen Augen sehen, auch anders denken und fühlen, so kann sich der Mensch folglich auch anders verhalten. Er kann nun verstehen, warum jemand anderer Meinung ist oder anders handelt. Wie in den folgenden Kapiteln erkannt werden kann, unterstützt Sensing all diese Anforderungen an ein effektives Leben. (Covey, 2000)

Aber nicht nur Covey hat meiner Meinung nach die Wichtigkeit von Sensing beschrieben. Auch Goleman und Ryback haben darauf hingewiesen, dass emotionale Intelligenz für den Menschen von heute unerlässlich ist. Aber was hat emotionale Intelligenz mit Sensing zu tun? Ryback beschreibt emotionale Intelligenz als Zusammenschluss der bewussten Wahrnehmung der eigenen Gefühle und dem intellektuellen Wissen. Des Weiteren beschreibt Ryback die emotionale Intelligenz als die Fähigkeit bewusst und sensibel die innersten Gefühle erforschen und wahrnehmen zu können. Was Ryback hier beschrieben hat, erinnert mich in hohem Maße an das ganzheitliche Konzept Sensing. Ich behaupte, dass Sensing in gewisser Weise eine emotionale begründete Kompetenz darstellt und zur emotionalen Intelligenz wesentlich beiträgt. So ist es z.B. ein Ziel von Sensing, den Menschen für sich und seine Umgebung zu sensibilisieren und bewusster zu machen. Oder aber auch auf das Bauchgefühl hören zu können. (Ryback, 1998)

Daniel Goleman schreibt über die emotionale Intelligenz als Metafähigkeit, von der es abhängt wie erfolgreich und gut alle anderen Fähigkeiten des Menschen, auch der Intellekt, genutzt werden können. Emotionale Intelligenz kann in diesem Sinne als Basis des menschlichen Seins gesehen werden. Menschen mit ausgebildeter emotionaler Intelligenz sind im Leben einfach erfolgreicher. Sie sind erfolgreicher im Beruf, bei Entscheidungen, im Familienleben oder in Beziehungen. Goleman schreibt, dass sich nach Peter Salovey's Definition von emotionaler Intelligenz (Goleman, 1997)¹, diese sich in 5 Bereiche gliedern lässt. Zwei Bereiche stellen hier die Selbstwahrnehmung und die Empathie dar. Goleman ist auch der Ansicht, dass es enorm wichtig ist, dass sich der Mensch bewusst mit all seinen Emotionen wahrnehmen kann. Denn nur wer sich selbst und seine Emotionen bewusst wahrnehmen kann, kann dies auch bei anderen Menschen tun und somit auch als sozial intelligent gesehen werden. Soziale Intelligenz beschreibt nach Thorndike die Fähigkeit sich

¹ Zitiert nach **Salovey, Peter; Mayer, John D.:** *Emotional Intelligence*, Imagination, Gognition and Personality, 1990

in andere hineinzusetzen und deren Gefühle wahrzunehmen, aufmerksam zuzuhören und mimische Signale zu erkennen. Die soziale Intelligenz stellt sozusagen die emotionale Intelligenz in Beziehungen, Teams und Gruppen dar (Marschall, 2007). Ohne Selbstwahrnehmung kann es also keine Empathie anderen Menschen gegenüber geben. Goleman geht sogar soweit, die Selbstwahrnehmung als grundlegende Fähigkeit der emotionalen Intelligenz zu sehen. (Goleman, 1997)

Ich wollte mit diesen Beispielen aus der Literatur zeigen, dass Sensing als Summe der einzelnen Ansätze nichts Neues ist, sondern die Forderung nach gesteigerter Selbst-Bewusstheit und Wahrnehmung schon seit längerem im Raum steht und für jegliche Zusammenarbeit und Beziehung zwischen Menschen Relevanz besitzt. Ich sehe mich daher darin bestärkt, meine Diplomarbeit über dieses Thema zu verfassen und somit Anregungen zum Erwerben dieser Kernkompetenz zu bieten.

2.1 Definition

Was ist Sensing? Was bedeutet es? Auf diese Fragen gehe ich nun in diesem ersten Kapitel meiner Diplomarbeit ein und möchte damit auch die Wichtigkeit und den Zweck von Sensing für den unternehmerischen Menschen von heute erläutern.

Sensing stammt vom englischen Wort „sense“ ab. „Sense“ bedeutet Sinn, Wahrnehmung, Gefühl, Bedeutung und beinhaltet noch weitere Bedeutungen. Sensing kann demnach als ein Nachgehen seiner Sinne, Wahrnehmung und Gefühle bedeuten. Ich beschreibe Sensing gerne als Schärfung der Wahrnehmung. Sensing ermöglicht es einem besser seine Umwelt und sich selbst wahrzunehmen. Der Mensch kann basierend darauf besser auf sich selbst und seine Umwelt reagieren.

Laut (Senge/Scharmer/Jaworski/Flowers, 2005) soll der Mensch durch Sensing Eins werden mit der Welt um ihn herum. Dies geschieht durch Beobachten der Welt und Erkennen dieser. Die Welt wird vom Menschen wahrgenommen und nicht nur hingenommen. Auch die zukünftigen Potentiale und Möglichkeiten werden durch Sensing früher und bewusster wahrgenommen. Entscheidungen können so auch auf zukünftige Potentiale gestützt sein und nicht nur mehr auf Erfahrungen aus der Vergangenheit (Käufer & Scharmer, 2000). Auf dieses Ausschöpfen von zukünftigen Potentialen zielt der U-Prozess von Claus Otto Scharmer

ab, in dem Sensing eine Phase darstellt. Darauf möchte ich aber erst etwas später näher eingehen.

Scharmer und Jaworski (Scharmer & Jaworski, 2000) sprechen davon, dass Sensing dabei hilft Muster zu sehen, neue Verknüpfungen zu erstellen und das Verständnis für unsere Welt zu vertiefen, indem der Mensch mit neuen und offenen Augen durch die Welt geht.

Sensing bedeutet auch, dass der Mensch sich ständig fragen sollte, was gerade um ihn herum vor sich geht. Alles mit diesen geforderten neuen, geöffneten Augen sehen. Das heißt, dass der Mensch selbst in relevante Situationen eintauchen, diese voll und ganz in sich aufnehmen und wahrnehmen soll. (Scharmer & Jaworski, 2000)

Wie hier zu erkennen ist, verfolgt Sensing unterschiedliche, aber doch wesentlich ähnliche Ziele. Alle Ziele haben die bessere und klarere Wahrnehmung der Umgebung und von einem Selbst gemeinsam. Aus diesem Grund möchte ich in meiner Diplomarbeit näher darauf eingehen, wie Sensing dem Menschen dabei helfen kann und welche positiven Konsequenzen dies auf das alltägliche wie unternehmerische Leben haben kann.

2.2 Emotionen, Gefühle und Bewusstsein

Bevor ich nun auf Sensing selbst eingehe und näher beschreibe, bin ich der Meinung, dass zum besseren Verständnis die Grundlagen der menschlichen Gedanken und Gefühle erläutert werden sollten. Dadurch wird auch die Wichtigkeit der Einbeziehung von Intuition und des Bewusstseins in das Leben eines jeden verdeutlicht.

Antonio R. Damasio befasst sich seit Jahren mit dem Zusammenhang von Gefühlen und Emotionen und deren Auswirkungen auf das menschliche Gehirn bzw. den Zusammenhang damit. Die Wichtigkeit von Emotionen und Gefühlen im Leben der Menschen wurde unter anderem durch die wissenschaftlichen, neurobiologischen Untersuchungen von Antonio R. Damasio erkannt. (Shiatsu Austria, o.J.)

Damasio unterscheidet grundlegend zwischen Emotionen und Gefühlen. Emotionen sind nach Außen gerichtet und öffentlich erkennbare Ausdrücke. So z.B. die Mimik oder Gestik eines Menschen, ausgelöst durch einen Auslösereiz, der meist nicht bewusst ist. Emotionen gehen Gefühlen voran. Im Unterschied dazu beschreibt Damasio Gefühle als nach Innen gerichtete, private und mentale Erfahrungen von Emotionen. Der Zusammenhang zwischen Emotionen

und Gefühlen liegt darin, dass Emotionen Gefühle im Menschen hervorrufen. Diese Gefühle beeinflussen den Menschen über das Hier und Jetzt hinweg wesentlich. So ist das Bewusstsein des Menschen nach Damasio untrennbar mit seinen Emotionen verbunden. So wie Emotionen untrennbar mit dem Bewusstsein verbunden sind, so sind sie es auch mit den Denk- und Entscheidungsprozessen die in einem Menschen vorgehen. Ein vernünftiges Entscheiden und Denken ohne Emotionen scheint daher nicht möglich. Das soll nicht heißen, dass eine Entscheidung nur aufgrund von Emotionen getroffen werden soll bzw. kann. Eine Mischung aus rationalen Verstand und Emotionen stellen einen idealen Weg zur Entscheidungsfindung dar. Anders ausgedrückt kann am effektivsten entschieden werden, wenn Intuition und Ratio gemeinsam an der Entscheidungsfindung beteiligt sind. Wie kann aber jemand Verstand und Emotionen in sein Denken und Entscheiden einbinden, wenn ihm das Bewusstsein für seine Emotionen und Gefühle fehlt? (Damasio, 2003; Haslam, 2007; Shiatsu Austria, o.J.)

Gefühle und Emotionen sind untrennbar mit dem Bewusstsein und Denk- sowie Entscheidungsprozessen verbunden. Mir scheint es daher sehr wichtig, Gefühle und Emotionen in das alltägliche sowie unternehmerische Leben einzubinden. Dies kann aber meiner Meinung nach nur dann effektiv funktionieren, wenn der Mensch sich seines Innenlebens bewusst ist. Er so gesehen, seine Emotionen und Gefühle sowie die Verbindung zwischen diesen und dem Bewusstsein wahrnehmen kann. Die Erkenntnisse über die Zusammenhänge zwischen Emotionen, Gefühlen, Gedanken und Bewusstsein bestätigen die Wichtigkeit von Sensing. Durch Sensing kann der Mensch näher zu seinen Emotionen und Gefühlen gelangen und diese auch als solche identifizieren. Die Verbindungen zwischen Auslösereizen und Emotionen können durch Sensing genauso erkannt werden, wie der Zusammenhang zwischen Emotionen und Gefühlen mit den im Menschen vorhandenen Denk- und Entscheidungsprozessen. Sensing bietet somit die Möglichkeit, sich seiner selbst bewusster zu werden, mit all den im Menschen befindlichen Emotionen und Gefühlen. Durch dieses Bewusstsein erkennt der Mensch folglich in welchem Ausmaß und mit welcher Wichtigkeit die Gefühle das Leben beeinflussen.

2.3 Warum Sensing?

Mit diesem Abschnitt werde ich nun die grundlegende Motivation des Einbringens, von Sensing in Universitäten genauso wie in Unternehmen und im alltäglichen Leben erläutern.

Das Wissen, welches momentan an Universitäten gelehrt wird, ist immer weniger für die spätere berufliche Praxis anwendbar (Käufer & Scharmer, 2000). Dieses sehr wichtige praktische Wissen wird einfach noch nicht an Universitäten gelehrt. Der Mensch und die neue Unternehmenswelt benötigen neben expliziten und impliziten Wissen eine neue Form des Wissens, um den neuen Anforderungen der Unternehmenswelt zu genügen. Die neuen Möglichkeiten und Zukunftspotentiale früher zu sehen und wahrzunehmen, stellen diese zentrale Anforderung dar. Das explizite und implizite Wissen bietet hier genauso wenig Grundlage zur Lösung dieser Anforderung wie auch die vorhandenen Knowledge Management Tools, welche alle nur auf bereits vergangene Erfahrungen basieren. Es muss also ein neues Wissen „geschaffen“ werden, das es ermöglicht Zukunftspotentiale zu sehen, zu spüren und bewusst wahrzunehmen. Dieses neue Wissen oder auch diese Fähigkeit, schöpferische Imagination, Inspiration und Intuition bewusst zu machen beschreibt die dritte Form des Wissens, nämlich das self-transcending Wissen, welches die heutige Unternehmenswelt so notwendig benötigt. Um solch ein Wissen im universitären Kontext verbreiten bzw. fördern und lehren zu können, werden ganz andere Lernumgebungen als bei expliziten/impliziten Wissen benötigt (Käufer & Scharmer, 2000). Die Ansätze von Sensing, können dabei helfen solch eine Fähigkeit des Erkennens von Zukunftspotentialen auszubilden. Um solch ein Wissen an Universitäten generieren zu können bedarf es auch einer Änderung an der Infrastruktur der Universitäten. Es dürfen nicht nur mehr Lehre und Forschung im Mittelpunkt der Universitäten stehen, sondern die Verbindung von Lehre, Forschung und Praxis. Nur diese Verbindung kann das self-transcending Wissen im universitären Kontext fördern (Käufer & Scharmer, 2000). Durch Sensing kann die notwendige Fähigkeit, zukünftige Potentiale und Möglichkeiten zu spüren und zu erkennen, gefördert werden.

Wie schon in der Einleitung erwähnt, kann Sensing besonders für Wirtschaftsinformatiker in verschiedensten Situationen von besonderer Bedeutung sein. Aber warum gerade für Wirtschaftsinformatiker? Eine wesentliche Aufgabe von Wirtschaftsinformatikern besteht darin, das Bindeglied zwischen Technik und der Wirtschaft darzustellen. In dieser Aufgabe ist es besonders wichtig alle Beteiligten gut zu verstehen und Situationen ganzheitlich wahrnehmen zu können. Da eine geschärfte Wahrnehmung und das Erkennen von Zukunftspotentialen die Aufgaben als Vermittler wesentlich erleichtert, profitieren Wirtschaftsinformatiker natürlich stark von Sensing.

Die Unternehmen selbst achten bei Wirtschaftsinformatikern laut Diplomarbeit getProfile (Karasek & Zelger, 2002) besonders auf die vorhandene soziale Kompetenz. Nicht die

technische Versiertheit alleine ist ausschlaggebend für eine Einstellung, sondern auch Soft Skills tragen einen wesentlichen Anteil dazu bei. Auch das allumfassende Konzept von Sensing möchte ich zu den Soft Skills bzw. sozialen Kompetenzfähigkeiten zählen. So kann z.B. Sensing dabei helfen, bessere und genauere Anforderungsanalysen zu erstellen, da die Umgebung besser wahrgenommen wird. Auch die Wünsche des Gegenübers werden durch die geschärfte Wahrnehmung besser erkannt und folglich besser darauf eingegangen werden. Ein weiteres Beispiel wäre das Spüren von Zukunftspotentialen, um zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten bei Softwarepaketen früher und besser wahrnehmen zu können. Sensing kann auch bei der Inkrementellen Entwicklung und bei Agilen Methoden, wobei eine stetige und dynamisch/flexible Annäherung an das „Endprodukt“ erfolgt, unterstützend wirken.

2.4 Ziele von Sensing

Was sind explizit die Ziele von Sensing? Diese Frage sollte durch die vorangestellten Abschnitte schon beantwortet sein, für den besseren Überblick habe ich diese aber nochmals in Form einer Aufzählung aufgelistet:

- Mehr/weitere Bewusstheit & Intuition,
- Beziehungen stärken/entwickeln
- Zukünftige Potentiale (früher) erkennen
- Offenes Herz, offener Geist und Wille

Zum einen hat Sensing die Schärfung des Bewusstseins zum Ziel. Dabei geht es nicht nur darum seine Umwelt und andere Menschen bewusster wahrzunehmen, sondern auch sich selbst. Dabei ist das Erkennen der eigenen Emotionen und Gefühle sowie mentalen Modelle von besonderer Wichtigkeit. Durch Sensing wird die Intuition bewusster wahrgenommen und kann so auch ins Leben eingebunden werden und so z.B. zur Entscheidungsfindung beitragen. Durch das geschärfte Bewusstsein verändern sich auch die Beziehungen zu anderen Menschen. Diese Beziehungen entwickeln durch die Veränderung der Kommunikation und deren Einstellungen eine ganz andere Qualität und Tiefe.

Im Sinne des U-Prozesses kann Sensing dabei helfen, zukünftige Potentiale des Menschen zu erkennen. Dies ermöglicht dem Menschen aus der Zukunft heraus zu agieren und somit unter anderem neue und kreative Lösungen zu bieten.

Weniger ein Ziel, sondern mehr Ergebnis von Sensing ist ein offenes Herz sowie ein offener Geist und Wille des Menschen. Der Mensch hat mehr Platz in sich, um Neues aufzunehmen und bewusst wahrzunehmen. Er kann mit offenen Augen durch die Welt gehen und z.B. schon immer Vorhandenes aber nie Gesehenes erkennen und in sein Leben einbeziehen.

2.5 Sensing im U-Prozess

Ich möchte nun den ersten Ausflug zum zuvor erwähnten U-Prozess von Scharmer kommen und die Bedeutung von Sensing in diesem Konzept beschreiben.

Claus Otto Scharmer beschreibt mit dem U-Prozess den Weg den der Mensch beschreitet, wenn er an die Quelle seines Handelns herantreten möchte und somit ein „Handeln aus der Zukunft“ möglich wird. Das Konzept von Sensing ist Teil dieses Prozesses, dieses Weges. Sensing hilft hier tiefer in die existierende Welt einzutauchen und im U weiter nach unten zu wandern und somit dieser Quelle des Handelns näher zu kommen. Wie gelingt es dem Menschen nun diese Quelle seines Handelns, Scharmer nennt diese Quelle auch blinden Punkt, zu entdecken? (Scharmer, 2002)

Scharmer (Scharmer, 2007) beschreiben den blinden Punkt als die innere Verfasstheit, den inneren Ort von dem aus der Mensch handelt. Er sieht ihn auch als die Quelle aus der die Handlung erfolgt. Meist weiß der Mensch was er gerade tut und wie er es tut, aber weiß er auch woher er es tut? Woher die Handlung stammt? Der blinde Punkt beschreibt anders ausgedrückt die Herkunft und den Entstehungsort des Handelns.

Durch den U-Prozess und die sieben Führungskapazitäten kann der Mensch nun diese Quelle entdecken und erleuchten und sich seinem Handeln bewusster werden. Der U-Prozess kann somit ein Handeln aus der Zukunft ermöglichen, da der Mensch nun weiß woher sein Handeln stammt. (Scharmer, 2007)

Der U-Prozess umfasst fünf Arten von Aufmerksamkeit. Also fünf Möglichkeiten wie das Selbst des Menschen mit der Welt in Bezug gebracht werden kann. Er beschreibt auch welche Reise der Mensch machen muss, um zu einem generativen Dialog zu gelangen. Der U-Prozess mit seinen fünf Bewegungen kann daher als notwendige Grundlage gesehen werden, damit eine Reise durch die Gesprächsfelder überhaupt stattfinden kann. Mehr zu den Gesprächsfeldern im Kapitel Dialog. In folgender Abbildung sind diese 5 Bewegungen dargestellt. (Scharmer, 2007)

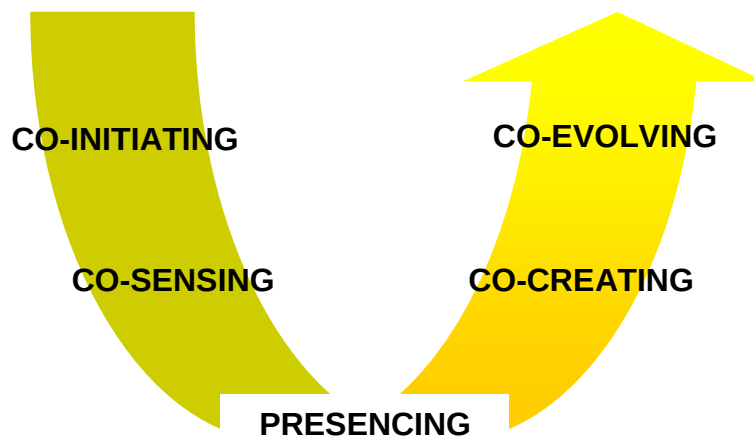


Abbildung 1: Der U-Prozess ²

Co Initiating

In dieser ersten Phase des U-Prozesses sollte der Mensch darauf hören was ihm sein Umfeld, das Leben selbst und sein Innerstes sagen. Was diese Teile seines Lebens ihm vorschlagen zu tun. Der Fokus des Menschen wird hier auf das Wesentliche, das Wichtige im Leben gerichtet und somit diesem Sinn gegeben. Der Mensch verbindet sich in dieser Phase des U-Prozesses mit Menschen, die ihm dabei helfen seine wesentlichen Inhalte zu verfolgen. Er kann auch immer mehr Dinge und die Welt aus den Augen der Anderen sehen und somit neue Einblicke gewinnen. (Scharmer, 2007)

Co-Sensing

Das Wichtigste in dieser Phase ist das Beobachten der Welt um den Menschen herum. Er taucht in unterschiedliche Kontexte ein und begegnet diesen mit offenen Herzen, Geist und Willen (Scharmer, 2005). Schaffen es Gruppen gemeinsam tief und klar die Welt zu sehen, so entwickeln sich die kollektiven Potentiale dieser Gruppe sichtbar. Die Potentiale sind in dieser Phase des U-Prozesses den Gruppenmitgliedern auch immer mehr bewusst. Damit kollektives tiefes Sehen und Wahrnehmen auch über die Grenzen von existierenden Lebensumgebungen hinweg stattfinden kann, bedarf es verschiedener unterstützenden Praktiken. (Scharmer, 2007)

Presencing

In dieser Phase löst sich der Mensch von allem Unwichtigen in seinem Leben. Er schafft somit Platz in seinem Innersten für die neuen Aspekte seines zukünftigen Selbst. Das Kommen des Neuen, zukünftigen Selbst und die Veränderung des Alten prägen diese Phase.

² Abbildung von Sybille Pipal in Anlehnung an Scharmer

Es wird eine Verbindung zur Zukunft geschaffen und somit auch eine zur Quelle des Handelns. Somit kann neues Wissen im Menschen entstehen. (Scharmer, 2007)

Co-Creating

Geprägt ist diese Phase des U-Prozesses durch die Integration von Kopf, Herz und Hand. Der Verstand spielt genauso eine Rolle wie die Intuition und das Handeln (Scharmer, 2005). Der Mensch schafft Prototypen und erkundet so im Handeln die Zukunft. Er entledigt sich dabei von all den ihn umgebenden Dingen, lässt sozusagen von alten Gewohnheiten los und schafft somit Platz damit das Neue, die Zukunft kommen kann. Er beobachtet das Geschehen und verändert dementsprechend die Prototypen. (Scharmer, 2007)

Co-Evolving

Der Mensch entwickelt offene Innovationsräume indem er sich mit dem Umfeld vernetzt (Scharmer, 2005). Er entwickelt sozusagen Mikrosysteme die es dem Menschen erlauben, aus dem Ganzen heraus zu handeln und zu sehen. Es werden die entwickelten Mikrosysteme und die darin befindlichen Prototypen überdacht und reflektiert. Welche Prototypen funktionieren für eine gewisse Sache? Welche nicht? (Scharmer, 2007) Der gesamte Weg durch den U-Prozess wird sozusagen reflektiert und versucht zu erkennen, was der Mensch daraus lernen kann.

Damit die zuvor beschriebenen fünf Bewegungen effektiv wirken können, müssen die ebenfalls zuvor kurz erwähnten sieben Führungskapazitäten vorhanden sein. Ohne diese sieben essentiellen Kapazitäten kann der U-Prozess nicht realisiert werden. Eine Reise zur Quelle des Handelns und durch die Gesprächsfelder wäre somit ohne diese Kapazitäten nicht möglich. (Scharmer, 2007)

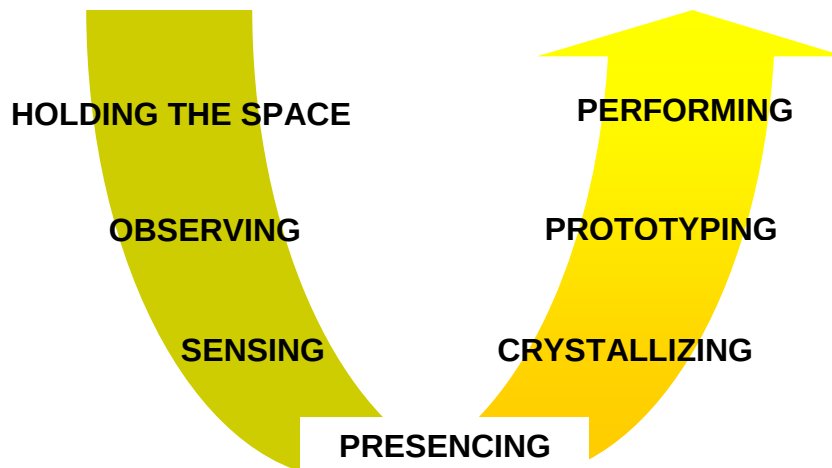


Abbildung 2: Die 7 Führungskapazitäten³

Holding the Space

Diese Kapazität wird am besten durch die Unvollständigkeit beschrieben. Dadurch werden Menschen aufgefordert an der Entstehung von Etwas mitzuwirken und nicht nur etwas Fertiges zu betrachten. Der Mensch schafft Platz für die Anteilnahme von anderen Menschen und schafft es dadurch dem was ihm das Leben sagt und Andere sagen zuzuhören und es zu begreifen. (Scharmer, 2007)

Observing

Durch diese Führungskapazität wird das Loslassen von existierenden Ideen und Überzeugungen ermöglicht. Dadurch wird neuer Platz für Entdeckungen und Neues im Menschen geschaffen. Der Mensch beobachtet mit weit offenem Geist die Welt und schafft es allmählich die Beurteilungen der Welt basierend auf vergangenen Erfahrungen zu suspendieren und schafft auch damit mehr Platz für das Neue. (Scharmer, 2007)

Sensing

Der Mensch verbindet sich mit seinem Herzen. Er sieht nicht nur mit seinem Kopf, sondern auch mit dem Herzen. Es ist wichtig, dass der Mensch ein offenes Herz, einen offenen Willen und einen offenen Geist hat, um im U weiter nach unten zu kommen. Ein offener Wille kann gefördert werden, indem Menschen an Themen arbeiten, die ihnen wirklich wichtig sind. Ein offener Geist ermöglicht es Neues zu sehen und das offene Herz ist nur dann möglich, wenn der Mensch es schafft andere zu lieben und zu würdigen so wie sie sind. (Scharmer, 2007)

³ Abbildung von Sybille Pipal in Anlehnung an Scharmer

Presencing

Der Mensch vertraut seinem Körper und seinen Händen zu wissen was sie tun. Er verbindet sich mit der tiefsten Quelle seines Selbst und Willen. Er erkennt somit seinen blinden Fleck und weiß woher sein Handeln stammt. Sein offenes Herz erlaubt es dem Menschen eine Situation nicht in Fragmenten, sondern als Ganzes zu sehen. Der offene Wille erlaubt es ihm, aus dem gerade entstehenden Ganzen zu handeln. (Scharmer, 2007)

Crystallizing

Der Mensch nimmt durch diese Führungskapazität die Kraft der Intention in Anspruch. Menschen und auch Gruppen können viel erreicht indem sie sich einem Ziel verschreiben und ihre gesamten Potentiale hineinlegen. Diese Energie des gemeinsamen Erschaffens zieht andere in den Bann und motivierte diese daran Teil zu haben. Diese Kraft der Absicht bzw. des gemeinsamen Schaffens macht diese Kapazität aus. (Scharmer, 2007)

Prototyping

Die Integration von Kopf, Herz und Hand beschreibt diese Kapazität. Bei der Aufwärtsbewegung im U steht die Reintegration dieser drei Komponenten im Kontext von praktischen Prototypen, Anwendungen im Mittelpunkt. Damit die besten zukünftigen Möglichkeiten eines Menschen und die Erzeugungen von durchbrechenden Ideen verbindet werden kann, benötigt der lernende Mensch die Intelligenz des Herzens und der Hand genauso wie auch die des Kopfes. (Scharmer, 2007)

Performing

Das Handeln und Zuhören wird durch diese Kapazität aus dem Inneren des Menschen nach Außen verschoben. Es wird versucht aus dem großen Ganzen zu agieren und nicht aus jedem Einzelnen heraus. Der Mensch handelt und sieht aus dem Ganzen heraus zu (Scharmer, 2007).

Aber warum hab ich nun den U-Prozess und die sieben Führungskapazitäten beschrieben? Was hat der U-Prozess mit Sensing zu tun?

Sensing trägt sowohl im U-Prozess wie auch in den sieben Führungskapazitäten wie schon oben beschrieben einen wesentlichen Teil bei der Reise durch das U bei. Beim U-Prozess bedarf es in der Co-Sensing Phase Praktiken, damit der Weg durch den U-Prozess beschritten werden kann. In meiner Diplomarbeit möchte ich nun diese Praktiken durch Ansätze beschreiben. Diese können meiner Meinung nach wesentlich dabei helfen diese Co-Sensing

Phase des U-Prozesses zu durchlaufen. Mit diesen von mir im Anschluss vorgestellten Ansätzen möchte ich somit einen Anhaltspunkt für die Umsetzung dieser Phase bieten.

Des Weiteren „verlangt“ die Führungskapazität Sensing vom Menschen einen offenen Geist, Willen und ein offenes Herz. Durch die Ansätze von Sensing kann der Weg dorthin bestritten werden.

Bevor ich aber zu den von mir in dieser Arbeit beschriebenen Ansätzen von Sensing eingehe, möchte ich noch den Zusammenhang des Person-zentrierten Ansatzes und der fünf Disziplinen mit Sensing erläutern.

2.6 Der Person-zentrierte Ansatz und Sensing

In diesem Abschnitt möchte ich nun auf den Zusammenhang zwischen dem Person-zentrierten Ansatz und Sensing eingehen. Dabei werde ich zu Beginn kurz den Person-zentrierten Ansatz und die Kernhaltungen dieses Ansatzes vorstellen. Im Anschluss gehe ich auf Übereinstimmungen oder Unterschiede zwischen dem Person-zentrierten Ansatz und Sensing ein, indem ich die Entwicklungsrichtung des Person-zentrierten Ansatzes – hin zur voll entwickelten Person - mit den Zielen von Sensing vergleiche. Und damit erläutere, in welcher Weise der Person-zentrierte Ansatz und die Einstellungen Sensing unterstützen können oder auch nicht.

Was hat eigentlich der Person-zentrierte Ansatz mit Sensing zu tun? Der Zusammenhang zwischen dem Person-zentrierten Ansatz und Sensing geht aus Rogers in „Der neue Mensch“ (Rogers, 1981/2003) hervor. So sagt Rogers in (Rogers, 1981/2003, S. 78): „ *Mit gesteigerter Selbst-Bewusstheit ist es möglich, eine aufgeklärtere Wahl zu treffen, eine Wahl freier von Introjekten, eine bewusste Wahl, die mit dem Evolutionsstrom in noch besserem Einklang steht.*“ Natürlich schreibt er hier nicht von Sensing, sondern beschreibt die Wichtigkeit des erweiterten Bewusstseins für den Menschen. Rogers beschreibt, dass der Mensch mit gesteigerter Selbst-Bewusstheit fähig ist, bewusster und aufgeklärter seine Entscheidungen und Wahlen zu treffen. Dabei werden nicht nur von Außen kommende Reize bewusster wahrgenommen, sondern auch die im Mensch vorhandenen. So ist sich der bewusste Mensch über seine Ideen und Träume genauso bewusst, wie über seine Gefühle, Empfindungen und körperliche Reaktionen. Umso bewusster sich ein Mensch seiner Selbst und seiner Umgebung ist, umso zielgerichteter kann sich dieser in eine gewisse Richtung bewegen. So zum Beispiel auch hin zur fully functioning person (Rogers, 1981/2003). Der Zusammenhang zwischen

Person-zentrierten Ansatz und Sensing scheint auf der Hand zu liegen. Geht es doch beim Konzept von Sensing darum bewusster zu werden. Diese gesteigerte Bewusstheit beschränkt sich hierbei auch nicht nur auf äußere Reize, sondern im Wesentlichen drauf, sich seiner selbst bewusster zu werden. Meiner Meinung nach, wird mit gesteigertem Bewusstsein die Wahrnehmung des Menschen für die Umwelt und sich selbst gesteigert und geschärft.

Was ist nun der Person-zentrierte Ansatz? Beim Person-zentrierten Ansatz handelt es sich um die Herstellung eines besonders förderlichen Klimas, das den Menschen dabei hilft sich selbst zu begreifen und ihre Selbstkonzepte, Grundeinstellungen und Verhalten zu verändern (Rogers, 1981/2003). Anders ausgedrückt kann dieser Ansatz als Form der Beziehung mit Menschen gesehen werden, die Wachstum und Veränderung fördert. Beim Person-zentrierten Ansatz geht man davon aus, dass Menschen die notwendigen Ressourcen zur Veränderung ihrer Lebensweisen und um sich selbst zu verstehen, in sich beherbergen. Durch ein förderliches Klima, welches durch drei Bedingungen geprägt ist, können diese im Menschen vorhandenen Ressourcen freigesetzt werden (Rogers & Schmid, 1998). Diese drei Bedingungen sind Echtheit, Akzeptanz und empathisches Verstehen.

2.6.1 Die drei Bedingungen

Echtheit, Kongruenz

Bei dieser Bedingung geht es darum, dass der Mensch mit Respekt und empathischen Verstehen „echt“ anderen Personen gegenüber tritt. Anders ausgedrückt, soll der Mensch in der Beziehung er selbst sein und sich nicht hinter einer Fassade verstecken. Ist dies der Fall und kann er seinem Gegenüber auch Respekt und empathisches Verstehen entgegen bringen, so kann sich das Gegenüber in Richtung vollentwickelte Person entfalten und entwickeln. In diesem Sinne sollte der Mensch seine Gefühle offen äußern und somit transparent gegenüber den anderen Menschen sein. Die transparente Person hat Zugang zu ihren Erlebnissen und ist sich deren bewusst. Es besteht also eine Kongruenz zwischen den körperlichen Empfindungen, dem Bewusstsein und dem Gesagten in der Beziehung zu anderen. Versteht sich nun ein Mensch selbst besser und schätzt sich zudem auch, so wird er mit seinen Erfahrungen kongruenter und somit ein echter und realer Mensch. (Rogers, 1981/2003)

Akzeptanz, Wertschätzung

Eine weitere Bedingung zu einem der Veränderung förderlichen Klima ist die Akzeptanz, Wertschätzung oder auch Anteilnahme zu sehen. Rogers (Rogers, 1981/2003) beschreibt

diese Bedingung auch als bedingungslose positive Zuwendung. Erfährt ein Mensch diese bedingungslose positive Zuwendung und wird in dem Augenblick so akzeptiert wie er ist, kann es zu einer Veränderung in dem Menschen kommen. Der Mensch erlebt eine Wertschätzung, die an keine Bedingungen geknüpft ist. Seine Gefühle und Gedanken werden nicht gewertet oder beurteilt. Es fallen keine Urteile, sondern der Mensch wird für das akzeptiert was er ist und denkt (Rogers & Schmid, 1998). Wird der Mensch also so akzeptiert wie er ist, so tendiert er dazu, eine fürsorgliche Einstellung sich selbst gegenüber zu entwickeln.

Einfühlsames Verstehen, Empathie

Der empathische Mensch kann in einer solchen förderlichen Beziehung genau die Gefühle und persönlichen Bedeutungen des Anderen spüren und das auch kommunizieren. Er hört aktiv zu und erlangt dadurch wirkliches Verständnis für die Anliegen des Gegenübers. Er kann sich sozusagen in die Belange und Gefühle des Anderen einfühlen. Die zuhörende Person hilft dabei dem Anderen seine ganze Aufmerksamkeit auf das gerade Erlebte zu richten und dies auch offen zu fühlen (Rogers & Schmid, 1998). Wird Menschen einfühlsam zugehört, so werden ihnen ihre Erlebnisse bewusster und sie können sie deutlicher wahrnehmen. (Rogers, 1981/2003)

2.6.2 Die vollentwickelte Person

Die fully functioning Person stellt laut Rogers eine Person dar, die sich selbst verwirklichen kann und voll handlungsfähig ist. Oder auch ein sich voll entfalteter Mensch.

Rogers (Rogers, 1973/2006) beschreibt die fully functioning Person durch gewisse Charakteristika. Diese können seiner Meinung nach nie vollkommen erreicht werden und sollten mehr als Prozess gesehen werden statt statischen Vorgaben. Die vollentwickelte Persönlichkeit ist im ständigen Wandel, weshalb natürlich auch die Charakteristika dynamisch sind. Anders ausgedrückt ist die vollentwickelte Persönlichkeit nicht als Zielvorgabe zu sehen, sondern als Prozess (Bozarth & Brodley Temaner, 1991). Sozusagen als eine Person-im-Prozess bei der die hier beschriebenen Charakteristika als Prozessmerkmale zu sehen sind. (Rogers, 1987)

Charakteristika einer Fully Functioning Person

Im Wesentlichen umfasst die fully functioning person vier Charakteristika, die in sich genauere Personenbeschreibungen beinhalten. Eine fully functioning person ist den eigenen

Erfahrungen gegenüber offen, vertraut auf den eigenen Organismus, ist sich ihrer eigenen inneren Bewertungsinstanz bewusst und ist zu Veränderungen bereit (Rogers, 1973/2006). Diese Gruppierung der Charakteristika habe ich selbst gewählt, da ich einen Zusammenhang zwischen diesen gesehen habe.

1. Offenheit neuen Erfahrungen gegenüber

Dieser voll handlungsfähige Mensch besitzt als eine Charakteristik die als Offenheit seinen eigenen Erfahrungen gegenüber beschrieben werden kann. Dieses ist sozusagen als Gegenteil zu der Abwehr von Erfahrungen, welche nicht zum existierenden Selbstbild passen, zu sehen. So kann eine vollentwickelte Person die eigenen Erfahrungen offen annehmen, auch wenn sie nicht zum Selbstbild passen. Es bedeutet auch, dass die Realität so wie sie ist akzeptiert werden kann (Boeree, 1998). Die Erfahrungen werden also nicht verändert, sondern so exakt wie möglich vom Menschen aufgenommen (Rogers, 1987). Es existieren keine Abwehrmechanismen, die diese Erfahrungen verzerren, sondern sie sind bewusst für den Menschen zugänglich (Rogers, 1973/2006). Somit stimmt allmählich auch das Selbstbild des Menschen mit den gemachten Erfahrungen überein (Rogers, 1987). Diese Qualität führt also weg vom Leugnen der Erfahrungen hin zur Offenheit gegenüber diesen Erfahrungen. Die vollentwickelte Person ist fähig sich selbst besser zuzuhören und steht seinen Gefühlen offener gegenüber. Er kann vereinfacht gesagt, seine Gefühle leben und sich dieser auch bewusst sein. (Rogers, 1973/2006)

Sensing kann bei der Entwicklung dieser Charakteristik einen wesentlichen Beitrag leisten. Sensing ermöglicht es dem Menschen sich seinem Selbstbild und den gemachten Erfahrungen bewusst zu werden (durch Dialog). Sozusagen die Welt so zusehen wie sie ist, ohne Verzerrung. Der Mensch kann mit offenen, neuen Augen durch die Welt gehen und Dinge, Erfahrungen sehen, die sonst nicht erlebt bzw. wahrgenommen worden wären. Er nimmt sich selbst bewusster wahr, indem er sich selber zuhören kann und seinen Gefühlen offen gegenüber steht (durch Focusing, Dialog). Encounter Gruppen bieten die Möglichkeit, die neu erkannten Gefühle offen auszudrücken und auch manche Inkongruenz zwischen dem eigenen Selbstbild und den gemachten Erfahrungen zu erfahren.

2. Dem eigenen Organismus vertrauend

Eine vollentwickelte Person vertraut zunehmend dem eigenen Organismus die am meisten befriedigende Verhaltensweise für eine bestimmte Situation zu wählen. Diese Personen lassen sich also nicht von schon einmal getroffenen Entscheidungen in der Vergangenheit oder irgendwelchen Handlungskodex von z.B. Gruppe beeinflussen, sondern lassen dem

Organismus selbst die Wahl über die Handlungsweise. So zeigen vollentwickelte Personen Ärger, wenn es ihnen angemessen erscheint. In ihnen spielt sich ein Prozess ab, der alle relevanten Informationen zur Verhaltenswahl in dieser bestimmten Situation betrachtet und abwägt (Rogers, 1973/2006). Wichtige Bedingungen, um dem Organismus vertrauen zu können:

- Alle Erfahrungen sind bewusst und dem Organismus zugänglich
- Erfahrungen nicht dem Selbstbild zuliebe verändert oder geleugnet
- Resultat des Verhaltens in Form von Erfahrungen vorhanden (Rogers, 1987)

Ist diese Person also seinen Erfahrungen offen gegenüber, so hat er Zugang zu all diesen komplexen „Daten“, die sich aus den Bedingungen ergeben und der Organismus kann daraus seine Wahl treffen (Rogers, 1973/2006). Vereinfacht gesagt, vertrauen diese Personen darauf, sich daran zu orientieren was sich gut anfühlt, was sich auf natürliche Weise ergibt und nicht basierend auf irgendwelchen sozialen Vorgaben oder Verhaltensregeln (Boeree, 1998). Die bestmögliche Befriedigung des Menschen kann nur dann einsetzen, wenn die unterschiedlichen Facetten der Realität durch effektive Realitätsprüfung wahrgenommen werden können. Dies geschieht, indem der Mensch sich seinen Erfahrungen öffnet und seinem Organismus vertraut. (Rogers, 1987)

Besonders bei Sensing bezieht der Mensch seine Gefühl und Körperbewusstsein in seine Handlungen mit ein. Egal, ob es darum geht Entscheidungen zu treffen oder eben auch das Verhalten in einer gewissen Situation zu wählen. Dabei hilft besonders der Ansatz von Focusing. Durch diesen wird sich der Mensch seiner Gefühle und Handlungsweisen bewusster. Er erkennt, dass der Körper selbst viele Antworten auf vorhandene Fragen beherbergt. Auch hier werden im Körpergefühl die gesamten Informationen, welche zu komplex wären, um sie durchzudenken, wahrgenommen. Die Bewusstheit für das Vorhandensein von Verhaltensregeln kann gut durch Dialog und das Innere Team (verschiedene Teammitglieder charakterisieren soziale Verhaltensregeln) aufgedeckt und damit bewusst gemacht werden.

3. Innere Bewertungsinstanz

Der Mensch erkennt in der Entwicklung hin zur fully functioning person immer mehr, dass die Bewertungsinstanz (der Entscheidungen, Entschlüsse oder Werturteile) in ihm selber liegt. Er selbst entscheidet, urteilt und fasst Entschlüsse. Es ist ihm nicht mehr wichtig, seine Entscheidungen auf Grund von Normen und Werten anderer zu treffen. Der Mensch erkennt,

dass er für seine Entscheidungen und welchen Wert er ihnen zuschreibt selbst verantwortlich ist (Rogers, 1973/2006). Dadurch, dass keine Beurteilungsbedingungen mehr im Menschen vorhanden sind, kommt es zu bedingungsloser Selbstachtung. Daraus lässt sich auch die wechselseitige positive Beachtung zwischen den Menschen ableiten. Sie können durch die positive Beachtung harmonischer miteinander leben. (Rogers, 1987)

Wie schon zuvor bei den anderen Charakteristika erwähnt, führt Sensing dazu, dass der Mensch sich allgemein wahrer und realer wahrnimmt und sich seiner Möglichkeiten bewusst wird. Somit erkennt er auch, dass er selbst für sein Leben und Entscheidungen verantwortlich ist. Durch den Dialog erkennt der Mensch, dass es für eine Beziehung förderlich sein kann, wenn man nicht nach gewissen Regeln handelt, sondern so handelt wie es für einen richtig erscheint. Encounter Gruppen unterstützen dieses Handeln wesentlich.

4. Leben in der Gegenwart und Bereitschaft zur Veränderung

Bei dieser Charakteristik einer voll handlungsfähigen Person beschreibt Rogers (Rogers, 1973/2006), dass der Mensch völlig im hier und jetzt, in genau diesem Augenblick lebt. Sich der Mensch in diesem Augenblick so kreativ wie möglich an das Neue anpasst (Rogers, 1987). Der Mensch nimmt seine Erfahrungen als das was sie sind und lebt in ihnen. Der vollentwickelte Mensch lebt weder in der Vergangenheit noch in der Zukunft, sondern in der Gegenwart. Dies bedeutet aber nicht, dass diese Erinnerungen und Träumereien aus dem Leben verbannt werden sollen, sondern einfach als das erkannt, gesehen werden was sie sind. Nämlich als Erinnerungen und Träume, die in der Gegenwart erfahren werden (Boeree, 1998). Mit dieser Charakteristik ist auch gemeint, dass die voll entwickelte Person fähig ist, das Selbstbild nicht als starren Fakt, sondern als fließend, sich ständig in Veränderung befindend zu sehen. Jede erlebte Erfahrung kann dieses Selbstbild, diese Selbststruktur verändern. (Rogers, 1987)

Eines der Ziele von Sensing ist es, die Fähigkeit aus der Zukunft heraus zu handeln, auszubilden bzw. zu verstärken. Dies scheint hier also ein wenig im Widerspruch mit der von Rogers beschriebenen Lebensart in der Gegenwart. Andererseits unterstützt Sensing die Bereitschaft zur Veränderung des Selbst sehr wohl. So kann durch Dialog, Encounter Gruppen und das Innere Team das Selbstbild erkannt und folglich auch verändert werden.

All diese vier Charakteristika ergeben nach Rogers (Rogers, 1973/2006) einen Prozess des vollständigen Sich-Entfaltens. Dieser sich entfaltende Mensch ist also in der Lage in jeder Situation in seinen Gefühlen zu leben. Er nützt seinen Organismus, um die um ihn befindlichen Situationen zu erspüren. Dieser Mensch kann seine ganzen Gefühle ausdrücken

und bedient sich nicht an den Vorgaben Anderer. Er hat keine Angst vor seinen Gefühlen. All die zuvor beschriebenen Charakteristika umfassend, entwickelt sich ein Mensch hin zur fully functioning person oder anders ausgedrückt, zu einem sich vollständig entfaltenden Menschen. (Rogers, 1973/2006)

Entwicklung zur fully functioning person

Wie bzw. unter welchen Bedingungen entwickeln sich Menschen zu einer fully functioning person? Rogers (Rogers, 1973/2006) meint, dass Menschen die eine klienten-zentrierte Therapie erfolgreich durchwandert haben, zu solch einem Menschen werden können bzw. sich in diese Richtung entwickeln. Aber wie können Menschen außerhalb einer Therapie diese Zielrichtung einschlagen und sich zu einer fully functioning person entwickeln? Menschen außerhalb einer Therapie können sich in diese Richtung entwickeln, indem sie einem förderlichen Klima ausgesetzt sind. Es müssen Bedingungen geschaffen werden, die es dem Menschen ermöglichen zu wachsen und sich in diesem Klima zu entfalten. In einer durch die Haltungen des Person-zentrierten Ansatzes geprägten Umwelt können sich die Menschen zu einer fully functioning person entwickeln. Dieses Klima beinhaltet also die Echtheit, positive Wertschätzung und Verständnis einer Person gegenüber, also die Kernbedingungen des Person-zentrierten Ansatzes. Werden diese Kernbedingungen erlebt, so sind die notwendigen Bedingungen geschaffen, damit sich der Mensch entfalten kann. (Rogers, 1981/2003)

2.7 Die fünf Disziplinen und Sensing

Neben dem Einfluss des Person-zentrierten Ansatzes auf Sensing kann auch ein Einfluss der 5 Disziplinen nach Senge (Senge, 1996) auf Sensing gesehen werden. Ich werde nun im folgenden Abschnitt erörtern inwieweit die einzelnen Disziplinen förderlich auf Sensing wirken oder auch nicht.

Personal Mastery

Diese Disziplin beschreibt die Fähigkeit, die wahren Ziele des Einzelnen zu verwirklichen. Es geht hier primär um die Persönlichkeitsentwicklung des Menschen. Der Grund für diese Möglichkeit liegt darin, dass der Mensch offen auf Neues reagiert und niemals aufhört zu lernen. Der Mensch überprüft seine persönlichen Visionen ständig und betrachtet die Realität objektiv. Menschen mit hohem Maß an Personal Mastery sind sich der Dinge im Leben bewusst, die für sie besonders wichtig sind - die sozusagen als Lebensziele agieren und somit

verfolgt werden können. Sie schaffen es auch, der Intuition in ihrem Leben eine große Rolle zuzuschreiben, ohne diese bewusst einzusetzen. Es scheint als wäre es ein natürliches Verhalten für diese Menschen, Verstand und Intuition zu verbinden. (Senge, 1996)

Sensing wird durch diese Disziplin in hohem Maße unterstützt. So erkennt der Mensch durch diese Disziplin seine wahren Ziele und Visionen. Sensing kann Menschen mit hohem Maß an Personal Mastery einfacher gelingen, da schon eine gewisse Basis in Form dieser Disziplin im Menschen vorhanden ist.

Mentale Modelle

Mentale Modelle stellen im Menschen liegende Annahmen und Verallgemeinerungen dar, die bei der Betrachtung und Wahrnehmung der Welt in großem Maße sein Handeln beeinflussen. Oft sind sich die Menschen ihrer Mentalen Modelle nicht bewusst. Neue Erkenntnisse werden nicht genutzt, da sie im Widerspruch zu den unbewussten Mentalen Modellen stehen. Der Mensch muss lernen, diese Mentalen Modelle aufzudecken und sie zu hinterfragen. Dabei können Gespräche in Gruppen helfen, in denen es möglich ist diese Modelle und Gedanken dazu zum Ausdruck zu bringen. (Senge, 1996)

Auch diese Disziplin unterstützt Sensing. Besitzt der Mensch die Fähigkeit Mentale Modelle zu erkennen und bewusst wahrzunehmen, so ergeben sich für ihn auch bessere und einfachere Möglichkeiten des Sensing. Durch Sensing und die darin enthaltenen Ansätze können sodann einfacher die Mentalen Modelle eines jeden Einzelnen aufgedeckt und hinterfragt werden. Durch dieses Aufdecken und Hinterfragen, können die Mentalen Modelle, genauso wie das Selbstbild eines Menschen, revidiert werden und somit neue Erkenntnisse, die nicht mit dem Mentalen Modell zusammenpassen, zulassen. Der Ansatz von Dialog unterstützt das Aufdecken der Mentalen Modelle besonders gut. Dialoggruppen bieten auch den Raum gemeinsam diese zu hinterfragen und sich davon zu lösen. Auch das Innere Team und Focusing verdeutlichen die verschiedenen in einem liegenden Modelle in Form von verschiedenen Stimmen bzw. Teammitglieder. Schon allein die Bewusstheit über die Existenz dieser Mentalen Modelle ist ein wesentlicher Entwicklungsschritt. Auch Encounter Gruppen sowie Aktives Zuhören lassen dem Menschen seine Mentalen Modelle erkennen und bewusster wahrnehmen.

Shared Vision

Bei dieser Disziplin steht die Fähigkeit eine gemeinsame Vision schaffen zu können im Vordergrund. Es muss geschafft werden aus einer individuellen Vision eine kollektive Vision zu bilden. In der Gemeinschaft ist es wichtig, gemeinsame Zukunftsbilder zu kreieren, die zu

echtem Engagement der Menschen führen. Ist eine gemeinsame Vision in einer Gruppe, einem Team vorhanden, so wachsen die Menschen über sich hinaus und sind sehr motiviert gemeinsam an dieser Vision zu arbeiten und dieses Ziel zu erreichen. (Senge, 1996)

Natürlich wirkt auch diese Disziplin förderlich auf Sensing. So kann die Entwicklung einer kollektiven Vision und des kollektiven Denkens während eines Dialogs durch die Shared Vision unterstützt werden. Durch die Shared Vision kann sich der Mensch der individuellen Visionen der Anderen bewusst werden. Daraus resultierend kann es zu einer Verbesserung der Fähigkeit des Aktiven Zuhörens kommen.

Team-Lernen

Es gibt viele Gründe, warum das Lernen im Team wichtig ist. So ist ein Grund dafür, dass das gemeinsame Lernen der Mitglieder eines Teams, die Entwicklung des Einzelnen schneller vorantreibt, als es außerhalb des Teams möglich wäre (Senge, 1996). Ein weiterer Punkt, der die Wichtigkeit des Team-Lernens aufzeigt: Die Intelligenz des gesamten Teams überschreitet bei Weitem die Intelligenz jeden Einzelnen. Es scheint also logisch, dass der einzige Weg zu z.B. einer lernenden Organisation über das Team-Lernen verläuft. Wie sollte eine Organisation lernen, wenn es ihre Teams nicht tun? Die Mitglieder eines Teams sollten sich auf echtes gemeinsames Denken, wie es in Dialoggruppen möglich ist, einlassen. Im Team gelangen sie so zu Erkenntnissen, die sie sonst, alleine, nie erlangt hätten. (Senge, 1996)

Senge (Senge, 1996) selbst schlägt vor, zur Aufdeckung von Interaktionsstrukturen Dialoggruppen einzusetzen. Somit wird dem Menschen die Möglichkeit geboten sich seiner eigenen Einstellungen und Annahmen bewusst zu werden und diese zu suspendieren und aufzuheben. Denn nur dann kann sich der Mensch auf gemeinsames Lernen einlassen, welches auch gut in Dialoggruppen stattfinden kann.

System Thinking

Das System Denken stellt ein Rahmenwerk dar, mit dessen Hilfe der Mensch klarer und bewusster die übergreifenden Muster in den vorhandenen Systemen begreifen und verändern kann. Das System besteht aus zusammenhängenden Handlungen, die meist unsichtbar vorhanden sind. Da der Mensch selbst Teil dieses Systems ist, erkennt er dieses Geflecht und die Struktur des Systems nur schwer. Der Mensch konzentriert sich mehr auf die Fragmente von isolierten Teilen des Systems. Er sieht nicht das ganze Zusammenspiel der Fragmente und kann somit das System nicht erfassen. Nur wenn der Mensch es schafft, die Teile zu einem Ganzen zusammenzufügen und es als Ganzes zu betrachten, wird er das System verstehen können. (Senge, 1996)

Sensing hilft dabei, weg von der Fragmentierung hin zur Betrachtung des Ganzen zu gelangen. So schafft Sensing (die Wirkung aller darin befindlichen Ansätze auf den Menschen) im Menschen ein Bewusstsein für das Ganze um ihn herum und lässt ihn dieses auch bewusster wahrnehmen. So z.B. die verbundenen Handlungen bzw. das vorhandene System. Besonders hilft hierbei der Ansatz von Dialog, der diese Defragmentierung unterstützt. Besitzt der Mensch also die Fähigkeit des System Thinking, so ist eine gute Basis und Ausgangspunkt für Sensing geschaffen.

Mit diesem Kapitel wollte ich den Zusammenhang der fünf Disziplinen und Sensing verdeutlichen, da mir dies sehr wichtig erscheint. Ich bin nämlich der Meinung, dass Sensing den fünf Disziplinen die notwendigen „Tools“ bzw. die notwendige Basis zur praktischen Umsetzung bieten kann.

2.8 Ansätze von Sensing

Wir haben nun davon gehört was Sensing ist, in welchem Zusammenhang es mit dem Person-zentrierten Ansatz und den fünf Disziplinen steht und warum Sensing so wichtig ist. Des Weiteren was Sensing bedeutet und welche Veränderungen es im Menschen hervorruft. Nur scheint es im Moment noch ein Konzept ohne Umsetzungsmöglichkeit. Wie kann ich Sensing in mein Leben einfließen lassen? Wie kann ich meine Sinne und Wahrnehmung schärfen?

Dazu gibt es eine Vielzahl von Ansätzen, die Sensing beinhaltet bzw. Sensing unterstützen. Ansätzen, die uns dabei helfen unsere Wahrnehmung zu schärfen und somit besser auf uns selbst wie auf unsere Umwelt reagieren zu können.

Wie schon erwähnt, gibt es eine Vielzahl an Ansätzen, die es einem ermöglichen seine Wahrnehmung zu schärfen, ich möchte nun in meiner Diplomarbeit auf die folgenden Ansätze und Konzepte näher eingehen und deren Bedeutung für Wirtschaftsinformatiker im Zusammenhang mit Sensing erläutern.

Ansätze zu Sensing:

- Dialog von William N. Isaac
- Focusing von Eugene T. Gendlin
- Aktives Zuhören von Carl R. Rogers
- Encounter Gruppen von Carl R. Rogers
- Das Innere Team von Schultz von Thun

- Meditation

Natürlich agieren diese Ansätze nicht alle in gleichem Maße und haben verschieden „Aufgaben“ im Zusammenhang mit Sensing. Zum besseren Verständnis der einzelnen Zusammenhänge und „Aufgaben“ der Konzepte und Ansätze habe ich eine Grafik (Abbildung 2) angefertigt. Dabei ist ersichtlich welche Ansätze aufeinander basieren oder welche sich gegenseitig unterstützen bzw. welche Auswirkungen Sensing auf gewisse Bereiche haben kann.



Abbildung 3: Ansätze zu Sensing⁴

Die Grafik zeigt gut wie die einzelnen Konzepte ineinander spielen und welche Zusammenhänge (hier als Überschneidungen dargestellt) es gibt. So sind die 3 Konzepte im Kreis „Selbst“ zum großen Teil auf den Menschen selbst bezogen. Der Kreis „Person-zentriert“ umfasst die Konzepte Focusing und Aktives Zuhören sowie die Encounter Gruppen, also jene Konzepte die eng aneinander gebunden sind. Der Kreis „5 Disziplinen“ umfasst den Dialog sowie Aktives Zuhören und umfasst auch Teile des Selbst.

Der Person-zentrierte Ansatz und die fünf Disziplinen stehen nicht im direkten Zusammenhang mit Sensing. Ich habe diese in meiner Diplomarbeit mit Sensing verglichen und habe Überlegungen über Gemeinsamkeiten und gegenseitige Unterstützung angestellt.

⁴ Abbildung von Sybille Pipal

Das Aktive Zuhören kann als Voraussetzung für Dialog gesehen werden, da Dialog ohne Aktives Zuhören nur bedingt effektiv funktionieren kann. Dialog wiederum baut auf dem Person-zentrierten Ansatz auf und dient diesem als Ausdrucksform.

Die Ansätze Focusing, Inneres Team und Meditation können als unterstützende Ansätze in Bezug auf Sensing gesehen werden. Diese drei Ansätze agieren vor allem in der Schärfung der Wahrnehmung von sich selbst und daraus folgend auch von Anderen und Situationen.

Encounter Gruppen selbst sind weniger als unterstützenden Ansatz zu sehen, sondern als geschützte Umgebung in der alle Ansätze erprobt und gelebt werden können. Hier ist natürlich auch ein Zusammenhang zwischen Encounter Gruppen mit dem Person-zentrierten Ansatz und Aktiven Zuhören gegeben.

Die Summe all dieser Ansätze und die Zusammenhänge zwischen ihnen ergeben für mich das Konzept Sensing. Ich werde nun in den folgenden Kapiteln näher auf die einzelnen Ansätze eingehen und deren allgemeinen Anwendungsbereich sowie die Einsatzmöglichkeiten im Studium und Berufsleben von Wirtschaftsinformatikern erörtern.

2.9 Sensing – Aber wie?

Natürlich kann nun die Wahrnehmung mit Hilfe der oben genannten Ansätze geschärft bzw. die Schärfung unterstützt werden. Es gibt aber auch andere Vorschläge, die dem Menschen außerhalb dieser Ansätze dabei helfen können seine Wahrnehmung zu schärfen.

Um seine Wahrnehmung schärfen zu können, muss zuallererst der Wille vorhanden sein seine gewohnheitsmäßigen Vorstellungen und vorgefasste Meinungen zurück zu lassen, um die unbekannte Welt um sich zu sehen und zu erkennen. Umso mehr man sich bemüht seine Urteilsgewohnheiten aufzuheben, zu überdenken und zu verschieben, umso eher und besser wird man sehen was um einen herum passiert. Des Weiteren ist es wichtig, dass der Mensch sich für die Welt öffnet. Sie mit offenen Herzen, Geist und Willen beobachtet und darin eintaucht. Anders ausgedrückt, sollte sich der Mensch nicht vor Dingen versperren, die ihm nicht ins Konzept passen oder nicht gefallen. (Scharmer & Jaworski, 2000)

Auch selber nach unterschiedlichsten Dingen zu suchen und nachzuforschen trägt zu einer Wahrnehmungsschärfung bei. Dies ist der Fall, wenn man mit anderen, neuen und unterschiedlichen Menschen spricht und in Kontakt tritt oder neue, unbekannte Orte besucht oder sich über neue Themen informiert und liest. Kurz gesagt, aus den Gewohnheiten – in

jeglicher Hinsicht – ausbricht und alles mit neuen Augen sehen und betrachten kann. (Scharmer & Jaworski, 2000)

Um sich selbst für seine umliegende Welt zu sensibilisieren, sollten auch Dingen Aufmerksamkeit geschenkt werden, denen man sonst keine schenken würde. Wie z.B. als selbstverständlich gesehene Interaktionen mit anderen Menschen oder nie hinterfragten Erwartungen und Bedeutungen. (Scharmer & Jaworski, 2000)

Im Sinne dieser Vorschläge könnten z.B. Lehrveranstaltungen an Universitäten oder Workshops in Unternehmen abgehalten werden und somit die Basis zur Veränderung der Menschen schaffen.

2.10 Resultate Sensing

Wir haben nun in diesem ersten Kapitel meiner Diplomarbeit erfahren worum es sich bei Sensing handelt und welche Ansätze als Unterstützung dieses Konzeptes in den folgenden Kapiteln erörtert werden. Ich habe auch darüber gesprochen welche Möglichkeiten es gibt, sich selbst durch Sensing zu sensibilisieren bzw. seine Wahrnehmung zu schärfen.

Aber welche Veränderungen löst Sensing beim Menschen aus?

Durch Sensing kann der Mensch sich selbst und seine Umgebung viel bewusster und klarer wahrnehmen. Sensing ermöglicht es dem Menschen Zukunftspotentiale schneller zu erkennen bzw. diese überhaupt wahrzunehmen. Durch die verbesserte Wahrnehmung der Umwelt und sich selbst kann der Mensch auch ganz andere, tiefere Verbindungen mit anderen Menschen eingehen. Sensing hilft kurz gesagt dem Menschen den ständig neuen und rasch verändernden Anforderungen der heutigen Zeit besser gewappnet gegenüberzustehen. Denn z.B. Entscheidungen, die auf vergangenen Erfahrungen basieren sind diesen Anforderungen nicht mehr gewachsen.

Grenzen

Sensing sollte nicht als Möglichkeit gesehen werden, alle auf den Menschen zukommende Probleme lösen zu können. Sensing kann dem Menschen vielmehr die Augen für Neues und Anderes öffnen, aber nicht die richtigen Lösungen und Antworten auf die Probleme bieten. Anders ausgedrückt kann Sensing verschiedene favorisierte Richtungen aufzeigen, aber nicht welche Richtung oder Entscheidung nun zu tätigen bzw. die Richtige wäre. Sensing kann den Menschen für seine Umgebung und sich selbst bewusster und sensibilisierter machen und

somit z.B. das vorherrschende Gefühl bei der Betrachtung einer gewissen Richtung bewusst machen. Sensing allein reicht im Allgemeinen für gute Entscheidungen nicht aus. Die Verbindung zwischen dieser emotionalen/sozialen Kompetenz mit der Fachlichen ist von großer Bedeutung. Denn nur die Verbindung von beiden Komponenten lässt den Menschen effektiv handeln. Sensing allein ist daher meiner Ansicht nach nicht das Maß aller Dinge, sondern sollte, wie der Titel dieser Diplomarbeit schon beschreibt, als förderliche Zusatzqualifikation gesehen werden.

Sensing und Neue Medien

Kann Sensing mit Neuen Medien in Verbindung gebracht werden? Helfen Neue Medien oder wirken sie eher unförderlich? Ich bin der Meinung, dass Neue Medien Sensing und die darin enthaltenen Ansätze lediglich unterstützen können und Wahrnehmungsschärfung über diese virtuellen Kanäle nur bedingt möglich ist. Neue Medien wie Wikis, Blogs, Instant Messaging oder interaktive Module auf Lehrveranstaltungshomepages können sehr wohl Inhalte und Grundlagenwissen sowie Anreize und Ideen bieten. Sensing baut aber auf sehr viel zwischenmenschlichen Aspekten auf und braucht daher die Interaktion zwischen den Menschen und diese primär face-to-face und nicht virtuell. Natürlich kann hier der eine oder andere Ansatz von Sensing mehr Unterstützung durch Neue Medien erfahren bzw. auch durch diese „ausgeführt“ werden. So kann in diesem Sinne z.B. „Aktives Zuhören“ über Instant Messaging wie z.B. ICQ von Statten gehen. Genauso wie auch eine virtuelle Focusing Begleitung in Form eines Videos oder Online Videokonferenz für mich vorstellbar wäre. Aber wie schon zuvor erwähnt, kann ich mir nicht vorstellen, dass das „Erlernen“ oder die Umsetzung von Sensing über Neue Medien vollkommen möglich ist. Ich bin davon überzeugt, dass all die im Sensing vorhandenen Ansätze die Atmosphäre und Stimmung zwischen den Menschen benötigen, um zu wirken. Dieses Gefühl für die Stimmung in einem Raum oder zwischen Menschen können Neue Medien nur bedingt bis gar nicht übermitteln. Als Unterstützung von Sensing allerdings, kann ich mir die Neuen Medien sehr gut vorstellen. Die Neuen Medien bieten z.B. die Möglichkeit, Texte und Informationen bereit zu stellen und helfen somit die präsenten Einheiten einer Lehrveranstaltung dem Erleben von Sensing und nicht der Vermittlung von theoretischen Inhalten zu widmen.

Sensing in der Gruppen oder allein

Wie kann Sensing bzw. die darin enthaltenen Ansätze nun umgesetzt werden? Ist es einfach die Konzepte alleine oder in der Gruppe zu verinnerlichen bzw. zu leben? Allgemein kann hier keine Antwort gegeben werden. Die Art der Umsetzung ist von Ansatz zu Ansatz

unterschiedlich zu sehen. So kann Focusing nur alleine, für sich gemacht werden. Es kann hier aber auch sehr hilfreich sein sich von jemand begleiten zu lassen. Dies zähle ich aber trotzdem zur Einzelarbeit an der Person selbst. Hier gibt es aber auch Übungen, die in der Gruppe durchgeführt werden können und somit z.B. die Alleinarbeit mit Focusing erleichtern. Auch die Meditation und die Beschäftigung mit dem Inneren Team zähle ich zur Einzelarbeit, da hier das Individuum im Zentrum der Sache steht. Ganz im Gegensatz dazu steht der Dialog. Dieser ist bei unternehmerischen Problemen am effektivsten, wenn er in einer Gruppe abgehalten wird. Zu zweit kann er in diesem Kontext nur schwer funktionieren. Beim Aktiven Zuhören bedarf es zumindest jemanden, dem der Mensch aktiv zuhören kann. Wie nun die einzelnen Ansätze erworben werden können ist wie bei der Umsetzung bei den Ansätzen unterschiedlich. Einige können sowohl in der Gruppe wie auch teilweise allein verinnerlicht werden. Bei welchem Ansatz nun welche Gruppenmodalität am sinnvollsten ist, werde ich dann bei den jeweiligen Kapiteln im Abschnitt der Lernobjekte erläutern.

Im Anschluss möchte ich nun noch einige Ideen zu Sensing Lernobjekten vorstellen, die sozusagen alle die zuvor erwähnten Ansätze beinhalten und umsetzen.

2.11 Sensing Umsetzungsmöglichkeiten

Ich beschreibe nun exemplarisch welche Möglichkeiten mir bekannt sind, um Sensing Studenten – aber natürlich nicht nur ausschließlich - näher zu bringen.

Veränderungskurse

Bei dieser Idee geht es darum, dass Studierende zwei Veränderungsprojekte organisieren u. realisieren. Dabei handelt es sich um ein Gruppenprojekt und ein persönliches Projekt. Unterstützt wird das persönliche Veränderungsprojekt durch Reflexionen (wöchentliche E-Mails mit Kurzberichten, Reflexionen in Wiki's) über das Vorankommen und die Erfahrungen mit dem Projekt. Auch das Gruppenprojekt wird durch wöchentliche, schriftliche Reflexionen ergänzt. Präzise Einheiten werden stark durch die einzelnen Gruppenprojekte und die darin auftretenden Fragen und abgehaltenen Präsentationen definiert. Die Struktur der Einheit ist nicht vorgegeben, sondern diese wird nach den Anforderungen der einzelnen Projekte gestaltet. (Käufer & Scharmer, 2000)

Erfahren von Empathie

Bei dieser Idee steht das Erfahren bzw. Übermitteln von Empathie im Vordergrund. Es finden sich Zweiergruppen zusammen, die sich auf die Suche nach Menschen machen, die z.B. nicht aus deren sozialer Schicht stammen oder anderer geistiger/politischer Gesinnung sind. Die Gruppe trifft diesen Menschen und versucht dann das Gespräch in solch einer Art und Weise zu führen, dass diese die Welt mit den Augen des Gegenübers sehen können und deren eigenen Meinungen suspendieren können. Die Gruppenmitglieder organisieren hierbei von der Suche bis zum Gespräch und der anschließenden Reflexion alles selber. (Käufer & Scharmer, 2000)

Ausbrechen aus dem Alltag

Diese Idee beruht auf der eigenen positiven Erfahrung von unbekannten Orten und Menschen. Eine Lehrveranstaltung kann statt in der gewohnten Universität z.B. in einem Hörsaal der Universität für Bodenkultur abgehalten werden. Den Teilnehmern werden dadurch ganz andere Eindrücke geboten. Kommen zum ungewohnten Ort noch ungewohnte Menschen hinzu, z.B. aus komplett anderen Studienrichtungen, so kann diese Erfahrung Neues wahrzunehmen bzw. Altes neu zu sehen verstärkt werden. Persönlich weiß ich, dass mich neue Umgebungen, egal ob unbekannte Bezirke oder Straßenabschnitte während dem Heimweg oder Spaziergängen, immer wieder „auffrischen“ und mir somit die Augen für Neues öffnen. (Käufer & Scharmer, 2000)

3 Lernobjekte

In diesem Kapitel werde ich nun die Grundlagen zu Lernobjekten beschreiben. Wie diese definiert sind und welche Struktur sie aufweisen. Ausgehen darauf möchte ich die konkreten Lernobjekte zu den unterschiedlichen Konzepten von Sensing formulieren.

Was ist nun ein Lernobjekt? Lernobjekte werden ganz unterschiedlich definiert. So beschreibt (MASIE, 2003) ein Lernobjekt als selbstständiges Objekt zur Erreichung eines Lernzieles. Die New Media Consortium beschreibt Lernobjekte als Gruppierung von Material, welches in einer bedeutungsvollen Weise strukturiert und an ein gewisses Lernziel gebunden ist. (Smith, 2004) David A. Wiley beschreibt Lernobjekte als eine digitale und wieder verwendbare Ressource zum Lernen. Die IEEE versteht unter einem Lernobjekt jegliche Einheit, digital oder nicht, die zum Lernen, der Lehre oder Training verwendet wird. (Center for International Education, o.J.)

Man kann also sagen, dass ein Lernobjekt ein digitales oder auch nicht digitales Modul ist, welches die interaktive Bearbeitung eines bestimmten Themas zur Erreichung eines gewissen Lernzieles unterstützt. Lernobjekte können in keinem Fall herkömmliche Lernunterlagen und präsenste Lerneinheiten ersetzen, diese aber wesentlich unterstützen und die Lehre somit dynamischer, intuitiver und interaktiver gestalten. Dies kann zu einer höheren Motivation der Anwender (Schüler, Studenten, Mitarbeiter,..) zur Bearbeitung eines Themas führen. (Dumitru, 2005)

Wie ist nun ein Lernobjekt aufgebaut? Aus welchen Teilen besteht dieses? Grundlegend besteht ein Lernobjekt aus beschreibenden Metadaten, einem Lernziel, unterstützende wie auch voraussetzende Unterlagen, der Beschreibung von Übungen, und einer Bewertung der Erreichung der Lernziele durch das Lernobjekt. Ich möchte nun kurz auf diese Komponenten der inneren Struktur eines Lernobjektes eingehen.

Metadaten

Die Metadaten eines Lernobjektes beschreiben die Charakteristika, die Beziehungen zu anderen Objekten und deren Bestimmung. Unter anderem werden in den Metadaten der Name des Autors, das Erstellungsdatum, der Name des Lernobjektes, die Funktion und die

fachlichen Voraussetzungen definiert. (Cisco Systems, 1999) Ein Standard für Metadaten von Lernobjekten sind die Learning object metadata (LOM) der IEEE. (IEEE, 2002)

Lernziel

Wichtigster Punkt bei einem Lernobjekt ist, ein gewisses Lernziel zu verfolgen. So sollte nach dem Bearbeiten des Lernobjektes, dieses Ziel erreicht sein. Durch die Angabe des Lernzieles ist jedem bewusst, worin die Motivation für dieses Lernobjekt besteht. (MASIE, 2003) Der Erfolg durch die Erreichung des Lernzieles kann auch Einfluss auf generelle Fähigkeiten und Kompetenzen wie etwa Kommunikationsfähigkeiten und Konfliktfähigkeit haben. (Epsilon Learning Systems, 2005)

Informationen

Die bereitgestellten Informationen und Inhalte zur Erreichung der Lernziele können von Lernobjekt zu Lernobjekt unterschiedlich strukturiert sein. (Cisco Systems, 1999) Grundlegend ist allerdings zu sagen, dass diese als theoretischer Input in Form von Präsentationen, Papers, Büchern, Bildern, Links, etc. dargestellt werden können. Inhalte und Informationen können als Voraussetzung aber auch als unterstützenden Input definiert werden. (Epsilon Learning Systems, 2005)

Aktivitäten oder praktische Übungen

Die Aktivitäten und Übungen eines Lernobjektes ermöglichen es dem Anwender seine Fähigkeit und sein Wissen in die Tat umzusetzen. Diese praktischen Übungen können sowohl online/digital als auch präsent durchgeführt werden. Die Übungen sollen auf die anschließende Bewertung vorbereiten und beinhalten immer eine abschließende Reflexion. (Cisco Systems, 1999) In dieser Komponente des Lernobjektes wird auch der Ablauf der praktischen Übungen beschrieben. So beinhaltet diese Beschreibung auch folgende Punkte:

- o Durchführungsdauer
- o Benötigte Materialien
- o Anzahl der Beteiligten (Gruppengröße, alleinige Bearbeitung)
- o Art der Durchführung (Präsent, Online) (Hartkemeyer & Hartkemeyer, 2005)

Bewertung

Die Bewertung eines Lernobjektes soll feststellen, ob bei dem Anwender ein Lernerfolg erzielt wurde bzw. ob er das Lernziel erreicht hat. Dabei sollte nicht nur die Art der

Überprüfungsfragen (Richtig/Falsch Tests, Offene Fragen, Übereinstimmungen, Lückentext, etc.) festgelegt werden, sondern auch die verwendeten Instrumente (Wiederholungstests, Selbstevaluierung, Seminararbeit, Teilnahme an Diskussionen, etc.). (Epsilon Learning Systems, 2005) Durch die verschiedenen Instrumente kann gut zwischen digitaler und präsenter Bewertung unterschieden werden. (Cisco Systems, 1999)

Beim Aufbau der von mir formulieren Lernobjekte der einzelnen Konzepte möchte ich mich an der zuvor beschriebenen Struktur halten und folgende Struktur dafür verwenden:

1. Lernziel

2. Input

3. Ablauf mit folgenden Rahmenpunkten:

Dauer:	Dauer der Übung des Lernobjektes	Setting:	Anzahl der Beteiligten (Gruppengröße, Einzeln,..)
Durchführung:	Angabe der Durchführung (Präsent, Online)	Material:	Für Übung benötigtes Material (Stifte, Flipchart,..)

4. Reflexion

4 Aktives Zuhören

In diesem Kapitel möchte ich nun über das Konzept des Aktiven Zuhörens schreiben. Zu Beginn möchte ich das grundlegende Konzept des Aktiven Zuhörens und verschiedene Modelle aus der Literatur vorstellen. Daraufhin folgend werde ich mich näher den grundlegenden „Verhaltensregeln“ des Aktiven Zuhören widmen, welche ich auch mit praxisnahen Beispielen verdeutlichen möchte. Es ist dabei aber zu sagen, dass diese Beispiele alleine die „Verhaltensregeln“ nicht exakt wiedergeben können. Es bedarf hier mehr als nur der schriftlichen Beschreibung, nämlich der persönlichen Erfahrung des Aktiven Zuhörens im Miteinander. Anschließend möchte ich durch die Beschreibung der Anwendungsbereiche des Aktiven Zuhörens, die Wichtigkeit für Wirtschaftsinformatiker verdeutlichen.

Kommunikation ist für unser tägliches Leben unerlässlich. Egal, ob diese Kommunikation schriftlich oder verbal von staten geht und welchen Zweck sie hat. Es ist wichtig, dass wir uns über unsere Kommunikation im Klaren sind. Immerhin verbringen wir 50 bis 75 Prozent unseres täglichen Arbeitstages – abhängig von der Tätigkeit - damit zu kommunizieren (Cole, 1996). Zur Kommunikation zählen natürlich nicht nur die aktiven Tätigkeiten wie erzählen und schreiben, sondern auch die passiven Tätigkeiten wie zuhören. Zuhören muss aber nicht nur passiv sein, sondern kann auch aktiv gestaltet werden. Man spricht dann vom Aktiven Zuhören, worauf ich in diesem Kapitel näher eingehen möchte.

Ich selbst bin das erste Mal mit dem Konzept des Aktiven Zuhörens in einer Lehrveranstaltung in Kontakt gekommen. Durch die bereitgestellten Unterlagen war es mir nicht möglich das Konzept richtig zu verstehen und aufzunehmen, wie mir später klar wurde. Es lag hier allerdings nicht an den gut ausgewählten Unterlagen der Lehrveranstaltungsleiter, sondern an der Komplexität von Aktiven Zuhören. Dieses ganz und gar zu verstehen, bedarf meiner Meinung nach einiger Zeit. Aktives Zuhören war für mich nur eine Methode des Feedback Gebens, vereinfacht gesagt quasi das Wiederholen der Worte des Anderen ohne weiter auf die darunter liegenden Worte einzugehen oder diesen genügend Aufmerksamkeit zu schenken. Erst einige Lehrveranstaltungen später wurde ich mir über die Bedeutung des Aktiven Zuhörens so richtig bewusst. Die Zeit und die Beschäftigung mit diesem Thema haben die vorhandene Komplexität für mich genommen. Ich habe verstanden, dass viel mehr dazu gehört, als nur das Wiederholen des Gesagten. Ich möchte nun mit diesem Kapitel das Aktive Zuhören in einer Art und Weise vorstellen, damit solche Missverständnisse, wie sie

bei mir vorgekommen sind, vermieden werden können. Dazu möchte ich auch wie schon erwähnt Beispiele aus Thomas Gordons Managerkonferenz (Gordon, 1989) bringen, die mir beim Verstehen des Konzeptes sehr geholfen haben und anderen sicher auch helfen werden.

Wie schon zuvor erwähnt, liegt dieses Konzept im Zentrum des zuvor vorgestellten Person-Zentrierten Ansatzes und kann auch als Voraussetzung zum folgenden Kapitel über das Konzept von Dialog agieren. Ich möchte nun kurz darauf eingehen, wie Aktives Zuhören bei diesen beiden Konzepten förderlich wirkt, damit auch der Zusammenhang etwas klarer wird.

Aktives Zuhören kann nur dann effektiv sein, wenn der Zuhörer es nicht nur als Technik sieht, sondern als Lebenseinstellung. Genauso wie der Person-Zentrierte Ansatz als grundlegende Lebenseinstellung gesehen werden kann. Der „Anwender“, Zuhörer muss also gewisse Einstellungen besitzen, welche mit dem Aktiven Zuhören zusammenpassen und sich nicht im Weg stehen. Sollten diese Einstellungen nicht vorhanden sein, so wird das Gegenüber dies schnell erkennen und das Aktive Zuhören wird für niemanden einen Nutzen bringen. Welche sind nun diese Einstellungen, Bedingungen? Es sind die gleichen wie beim Personenzentrierten-Ansatz, nämlich Kongruenz, Akzeptanz und Empathie. Nur wenn diese beim Zuhörer vorhanden sind, kann effektiv aktiv zugehört werden. Der Zusammenhang vom Aktiven Zuhören als unterstützendes Konzept des Personen-Zentrierten Ansatzes ist daher ersichtlich. (Rogers & Farson, 1987)

Im Zusammenhang mit dem Konzept von Dialog wird Aktives Zuhören als Praktik, Methode und nicht als grundlegende Lebenseinstellung gesehen. Was in gewisser Weise im Gegensatz zu dem zuvor beschriebenen steht. Meiner Meinung nach scheint es aber nicht weiter wichtig, ob man Aktives Zuhören einsetzt oder lebt. Die Verwendung scheint in meinen Augen das Wichtige. Beim Konzept von Dialog ist eine von vier förderlichen Qualifikationen für einen guten Dialog, die Fähigkeit zuzuhören und somit wirklich tief zu verstehen. Diese Fähigkeit wird durch das Konzept des Aktiven Zuhörens unterstützt. Ohne die Fähigkeit und die dazugehörige Einstellung aktiv zuzuhören, kann ein Dialog nicht effektiv funktionieren. Hier ist also auch der Zusammenhang von Aktiven Zuhören und Dialog einfach zu erkennen. Näheres zum Konzept von Dialog kann im Kapitel 5 nachgelesen werden. (Isaacs, 1999)

Wir haben nun gehört wie Aktives Zuhören zum Fundament für die anderen Konzepte, die zu Sensing beitragen, gehört. Aber wozu brauche ich dann Aktives Zuhören bei Sensing? Wozu trägt es abgesehen von der unterstützenden und voraussetzenden Funktion zu Sensing bei?

Aktives Zuhören kann im Kontext von Sensing zum besseren Verständnis und besseren Wahrnehmung von Mitmenschen beitragen. Indem ich versuche meine Mitmenschen und auch mich besser zu verstehen, nehme ich sie besser und authentischer wahr. Ich versuche nicht nur oberflächlich zuzuhören und passiv zu sein, sondern bemühe mich die komplette Nachricht – mit Inhalt und den mitgelieferten Gefühlen – zu verstehen. Durch Aktives Zuhören hört man sensibler, aufmerksamer und geschärfter zu. Man kann auch sagen, dass das Zwischenmenschliche, die Beziehung zwischen den Gesprächspartnern verbessert wird. (Holzheu, 2000)

Jetzt haben wir davon gehört wie Aktives Zuhören mit anderen Konzepten zusammenhängt, aber wir wissen immer noch nicht genau worum es bei diesem Konzept konkret geht. Was ist Aktives Zuhören? Wodurch unterscheidet es sich vom „normalen“ Zuhören im Alltag? Auf diese und weitere Fragen möchte ich nun im folgenden Abschnitt eingehen.

4.1 Definition Aktives Zuhören?

Aktives Zuhören beschreib nichts anderes als einen Weg die Probleme des täglichen Lebens zu verstehen und andere Menschen, sowie sich selbst, wirklich verstehen zu wollen und zu können. Es ist eine Art sich selbst und anderen zuzuhören, anderen Menschen zu begegnen. Hört man seinem Gegenüber aktiv zu, so legt der Zuhörer seine eigenen Gefühle, Meinungen, Erwartungen, Vorurteile und Wünsche beiseite. Er hört nicht zu, damit er den Zeitpunkt nicht verpasst seine Geschichte, Sichtweise oder Erfahrungen mitzuteilen, sondern er hört zu, weil er den Sprecher wirklich verstehen möchte (Cole, 1996). Aktives Zuhören hilft auch dabei ein Klima zu entwickeln in dem sich alle Beteiligten wohl fühlen und sich frei entfalten können. Wo keine Angst bestehen muss, dass der andere verändern oder bewerten möchte. Aber wie muss dieses Klima sein, damit effektive Kommunikation möglich ist? Das Klima muss das Gefühl von Freiheit und Gleichheit, Akzeptanz und Wärme sowie Verständnis und Toleranz vermitteln können. Es muss auch unkritisch, nicht wertend und nicht moralisierend sein. Ist dieses Klima, unter anderem mit Hilfe von Aktiven Zuhören, geschaffen, so kann effektive Kommunikation stattfinden. (Rogers & Farson, 1987)

4.2 Was soll beim Aktiven Zuhören beachtet werden?

In diesem Abschnitt meiner Diplomarbeit möchte ich nun näher darauf eingehen, was genau beim Aktiven Zuhören beachtet werden sollte. Welche „Techniken“ in diesem Konzept

vorhanden sind und wie diese eingesetzt werden. Besonders möchte ich dabei einige Beispiele geben, die zum besseren Verständnis des gesamten Konzeptes beitragen werden. Nicht zu vergessen sind natürlich die Vorschläge, wie Aktives Zuhören ins Leben von Wirtschaftsinformatikern integriert werden kann.

Aktives Zuhören erfordert, dass der Zuhörer versucht sich ganz und gar in den Sprecher hineinzufühlen und das Gesagte mit seinen Augen zu sehen. Er versucht auch dem Sprecher mitzuteilen bzw. bemerkbar zu machen, dass er alles aus seinem Blickwinkel sieht und seine eigenen Ansichten in diesem Moment keine Rolle spielen. Damit dies funktioniert, gibt es verschiedene Teilkompetenzen, die beim Aktiven Zuhören helfen. Diese Teilkompetenzen umfassen sowohl Wissen, Einstellungen und Fähigkeiten des Menschen. Bevor ich aber genauer auf diese Teilkompetenzen des Einsatzes von Aktiven Zuhören eingehe, möchte ich grundlegende Voraussetzungen beschreiben, die bei Aktiven Zuhören zu beachten bzw. zu leben sind.

4.2.1 Voraussetzungen

Empathie, Aufmerksamkeit

Beim Aktiven Zuhören ist es sehr wichtig, dass der Zuhörer beim Sprecher ist, sich in ihn hineinversetzt und versucht die Welt durch seine Augen zu sehen und zu fühlen und ihm das Gefühl gibt, wirklich zuzuhören und ihn zu verstehen versucht. Dies geschieht im Wesentlichen durch Blickkontakt, Gesten und Körpersprache, aber natürlich auch durch die Art und Weise wie auf das Gesagte reagiert wird. Es ist dabei wichtig, dass der Zuhörer dem Sprecher genügend Aufmerksamkeit schenkt, damit sich ein förderliches, empathisches Klima für die Unterhaltung bzw. die gesamte Beziehung zwischen den Beiden entwickeln kann. (Gordon, 1989)

Eine Nachricht besteht bekannter Weise nicht nur aus dem Inhalt, der Information, die übermittelt werden möchte, sondern auch aus den darunter liegenden Gefühlen und Einstellungen des Sprechers. Als aktiver Zuhörer möchte man gerne die gesamte Bedeutung einer Nachricht erfassen, also nicht nur den Inhalt, sondern insbesondere die Gefühle, die damit übermittelt werden. So führt Aktives Zuhören dazu, dass auch die Gefühle erfasst und auf diese reagiert werden kann. Die Kommunikation bekommt eine ganz andere Tiefe. (Rogers & Farson, 1987)

Interesse, Feedback

Sehr wichtig ist natürlich auch, dass man das Gesagte wirklich versteht. Dass man den Sprecher wirklich versucht zu verstehen und sich nicht auf seine eigenen Interpretationen verlässt. Wirklich wissen kann man, ohne Nachfragen, nicht was der andere wirklich meint. Der Zuhörer kann es nur vermuten. Das vom Sprecher Gesprochene (Ausdruck) steht dem vom Zuhörer Verstandene (Eindruck) entgegen (Gordon, 1989). Kommunikation kann in diesem Sinne also nur dann effektiv sein, wenn der Ausdruck dem Eindruck entspricht. Dies ist in den seltensten Fällen der Fall. Der Zuhörer interpretiert das Gesprochene auf seine Art und Weise, was dem wirklich Gesagten, Gemeinten meist nicht entspricht. Mittels Feedback kann der Zuhörer nun versuchen den Sprecher wirklich zu verstehen. Nicht einfach das Wiederholen des Gesagten in eigenen Worten ist gemeint, sondern auch das Versuchen die darunter liegenden Gefühle zu erfassen und zu verstehen. Da diese Gefühle, aber natürlich auch die sachlichen Inhalte, vom Zuhörer für den Sprecher wiederholt werden, kann der Sprecher entscheiden, ob das Feedback seinem Gesagten entspricht. Sollte dies nicht der Fall sein, so kann er näher auf diesen Eindruck des Zuhörers eingehen und diesen versuchen zu revidieren, solange bis das Gesagte dem Verstandenen entspricht. Dem Zuhörer ist es nun möglich den anderen wirklich und tief zu verstehen, ohne eigene verfälschende Interpretationen. (Rogers & Farson, 1987)

Bejahung, Kein Werten

Ein weiterer Punkt auf den Zuhörer beim Aktiven Zuhören achten sollten ist, dass keine Wertung des Gesagten stattfinden sollte. Der Sprecher und das von ihm Gesagte sollte so genommen werden wie er/es ist. Der Sprecher soll bejaht werden und der Zuhörer sollte dem Sprecher übermitteln können, dass er ihn so respektiert, wie er fühlt und ist. Der Sprecher kann seine Gefühle so äußern wie er will. Immerhin fühlt er gerade in diesem Moment genauso. Der Zuhörer sollte nicht versuchen, etwas daran zu ändern – ihm z.B. andere Gefühle einzureden oder zu beschwichtigen -, sondern aktiv zuhören (Gordon, 1989). Wie kann nun Bejahung und nicht Werten aussehen? Hier einige Beispiele wie die nicht wertende Reaktion eines aktiven Zuhörers aussehen kann:

„Ich höre ganz genau wie du im Moment fühlst.“

„Ich verstehe sehr gut wo du momentan stehst. Wie du die Dinge siehst.“

„Ich bin an dir interessiert und höre dir gerne zu.“

„Ich möchte dich nicht verändern.“ (Gordon, 1989)

Durch diese Aussagen kann der Zuhörer dem Sprecher ganz klar mitteilen, dass er ihn als Menschen mit all seinen Gefühlen akzeptiert und bejaht.

4.2.2 Teilkompetenzen

Wir haben nun die grundlegenden und wichtigen Voraussetzungen für das Aktive Zuhören kennen gelernt. Wir wissen also, dass wir unserem Gegenüber Aufmerksamkeit und Empathie zukommen lassen sollten. Ihn als Menschen bejahen und respektieren und für unser besseres Verständnis Feedback geben sollten. Nur wissen wir noch nicht wie wir diese Voraussetzungen in eine Unterhaltung einbringen können. Darum möchte ich nun vier Teilkompetenzen beschreiben, die das Aktive Zuhören erleichtern. Die sozusagen ein Rahmenwerk, einen roten Faden für Aktives Zuhören bieten.



Abbildung 4: Techniken des Aktiven Zuhörens⁵

Statements, Gefühle wiedergeben

Durch Aktives Zuhören können die Gefühle des Sprechers mittels Statements wiedergegeben werden. Die wahren Beweggründe und Motive hinter einer Aussage werden erforscht. Der Sprecher hat somit das Gefühl, dass Interesse an ihm und seinem Thema besteht und wird dadurch ermutigt weiter zu sprechen. Dabei sollte beachtet werden, dass nur kurze Aussagen zu den darunter liegenden Gefühl einer Aussage gemacht werden. (Cole, 1996; Holzheu, 2000)

Beispiele:

Sprecher: „Ich bin gerade bei den Vorbereitungen für ein neues, spannendes Projekt.“

⁵ Abbildung von Sybille Pipal

Zuhörer: „Du bist vom Projekt begeistert.“

Sprecher: „Schon wieder hat er das ganze Lob für unsere Teamarbeit bekommen!“

Zuhörer: „Du fühlst dich übergangen!“

Beim Wiedergeben von Gefühlen sollte darauf geachtet werden keine Fragen zu stellen, sondern Aussagesätze zu formulieren. Statements in Frageform können dem Sprecher das Gefühl geben, dass eine Gefühle in Frage gestellt werden, was natürlich unförderlich auf die Unterhaltung wirkt. (Holzheu, 2000)

Spiegeln, Aussagen paraphrasieren

Bei dieser Technik sollte versucht werden, das Gesagte in eigene Worte zu fassen. Hauptaugenmerk liegt hier wieder auf den mit der Aussage verbundenen Emotionen und nicht dem eigentlich Gesagten, also der Sache. Spiegeln ist sozusagen keine eigene Technik für sich, sondern umfasst alle drei anderen Techniken. Es werden hier, im Unterschied zum vorherigen Punkt, nicht nur die Gefühle wiedergegeben, sondern auch der sachliche Inhalt.

Beispiele:

Sprecher: „Ich kenne mich mit diesem blöden Programm überhaupt nicht aus.“

Zuhörer: „Du weißt wirklich nicht, wie du hinter die Funktionsweise des Programms kommen sollst.“

Sprecher: „Ich versteh nicht, warum die Techniker immer solange brauchen.“

Zuhörer: „Du bist verärgert darüber, dass dir viel Zeit entgeht.“

Bei den genannten Beispielen ist gut zu erkennen, dass hier nicht nur auf den Inhalt der Nachricht eingegangen wird, sondern auf die darunter liegenden Gefühlen, die hier nicht offen mitgeteilt werden. Der Sprecher hat durch das Feedback die Chance zu erkennen, ob sein Gegenüber die Gefühle richtig verstanden hat oder nicht. Der Sprecher selbst wird sich in Folge auch klarer über seine eigenen Gefühle und denkt darüber nach, ob es so in ihm aussieht. Die Unterhaltung verschiebt sich von einer Oberflächlichen über Inhalte auf eine tiefere Unterhaltung auf der Gefühlsebene. (Gordon, 1989; Cole, 1996; Holzheu, 2000)

Signale, Aufmerksamkeitsreaktionen

Nicht nur **Aktives Zuhören** spielt bei der Kommunikation eine wesentliche Rolle. Auch das **Passive Zuhören** und **Aufmerksamkeitsreaktionen** geben dem Sprecher das Gefühl

zugehört zu werden. Aber wie kann passives zuhören genauso hilfreich sein wie aktives zuhören?

Unter dem **Passiven Zuhören** beschreibt Gordon (Gordon, 1989) einfach das stille Zuhören und Schweigen dem Sender gegenüber. Sozusagen, das Zuhören in seiner reinsten Form. Das Schweigen und Zuhören ohne Reaktion soll den Sprecher zum Weiterreden ermutigen.

In vielen Sprechern kann ein Schweigen die Angst hervorrufen, dass der Zuhörer nicht bei ihm ist, sondern bei seinen eigenen Problemen. Daher bevorzugen es viele Sprecher, wenn sie eine Reaktion oder ein Signal vom Gegenüber erhalten. Eine Reaktion, die dem Sprecher zeigt, dass der Zuhörer aufmerksam bei ihm ist und ihm wirklich zuhört. Solche **Aufmerksamkeitsreaktionen** oder auch Signale können verbal aber auch körperlich sein. Sie können dem Sprecher durch Reaktionen des Körpers die Aufmerksamkeit verdeutlichen - natürlich auch durch verbale Äußerungen. Dabei sollte beachtet werden, dass diese Signale nicht während dem Sprechen gesendet werden, sondern vorwiegend danach. Der Sprecher ist somit nicht von seinen Gedanken abgelenkt.

Beispiele:

Körperreaktionen

- *Augenkontakt*
- *Nicken*
- *Mimik (Augenzwinkern, Lächeln,..)*
- *Schulterzucken*

Verbale Äußerungen

„Wirklich interessant.“
„Ich verstehe.“
„Wirklich?“
„Oh.“ , „Mhm.“ (Gordon, 1989)

Natürlich kann eine Unterhaltung nicht nur aus Passiven Zuhören oder nur aus Aufmerksamkeitsreaktionen bestehen. Eine Unterhaltung besteht natürlich aus Aufmerksamkeitsreaktionen und Passiven Zuhören gleichermaßen. Diese Reaktionen bringen den Sprecher zum Reden, sie helfen aber dem Zuhörer nicht dabei wirklich zu verstehen, was der Sprecher sagt. Dabei hilft, wie schon beschrieben, das Aktive Zuhören. Um eine effektive Unterhaltung, im Sinne von wirklich und tief verstehen und helfen wollen, zu führen, sollten natürlich alle 3 Aspekte berücksichtigt und „angewandt“ werden. (Gordon, 1989; Holzheu, 2000)

Vertiefende Fragen

Vertiefende Fragen sollten nur dann Anwendung finden, wenn die Techniken Statements, Signale oder Spiegeln das Gegenüber nicht dazu gebracht haben, ein Gespräch weiter zu

führen oder zu vertiefen. Vertiefende Fragen zielen immer auf die Gefühle des Sprechers ab und werden nicht eingesetzt, um den Anderen auszuforschen oder zu verhören.

Beispiele:

Sprecher: „Auf die letzte Lehrveranstaltung habe ich einen Einser bekommen!“

Zuhörer: „Das freut dich sichtlich. Was bedeutet dir das?“

Sprecher: „Irgendetwas stimmt mit dieser Sache nicht.“

Zuhörer: „Irgendetwas passt dir nicht. Wie äußert sich das für dich?“

Ziel der vertiefenden Fragen ist es, das Gespräch in Gang zu halten bzw. zu vertiefen. Die Fragen sollten immer offene Fragen (Was, Wieso, Weshalb,..) sein, die den Sprecher zum Nachdenken bringen. (Holzheu, 2000)

4.3 Was soll vermieden werden?

Wir haben in den vorangegangenen Kapiteln schon erfahren, was beim Aktiven Zuhören beachtet werden sollte und wie eine Unterhaltung ablaufen kann. Es gibt aber natürlich auch einige Aspekte, die vermieden werden sollten, wenn aktiv zugehört werden möchte. Dabei erscheinen im Allgemeinen folgende Verhaltensweisen wenig förderlich:

Verändern

Als guter aktiver Zuhörer sollte man nicht versuchen, den Sprecher zu verändern. Der Zuhörer sollte nicht versuchen dem Sprecher seine eigene Meinung aufzudrängen bzw. ihn in eine Richtung zu drängen. Viele Zuhörer neigen dazu, dem Sprecher die eigene Sicht auf das Problem nahe zu legen und geben dementsprechend Vorschläge, die den Sprecher in die Richtung des Zuhörers bringen würden. (Rogers & Farson, 1987)

Ratschläge

Generell wäre es sinnvoll keine Ratschläge oder Vorschläge zu machen, da sie der Sprecher ohnehin in den meisten Fällen nicht nützt bzw. sie ihm nicht bei der Lösung seines Problems weiterhelfen. So bringt es einem Wirtschaftsinformatiker, der gerne im Management arbeiten möchte nur wenig, wenn er von seinem Professor hört, dass nur 20% aller Studenten der Wirtschaftsinformatik in der Managerebene tätig sein werden. Was soll die betreffende Person mit dieser Aussage anfangen? Sie hilft ihm in keiner Weise bei der Lösung seines Problems. Daher wäre es sinnvoller Ratschläge nicht zu verwenden. (Rogers & Farson, 1987)

Werten

Wie wir ja schon gehört haben, sollte es unbedingt vermieden werden, den Sprecher zu bewerten. Dabei geht es nicht nur darum jemanden negativ zu werten. Die Annahme, dass nur negative Wertungen den Sprecher bei der Lösung seiner Probleme blockieren ist nicht richtig. Positive Wertungen sind ebenfalls blockierend, wenn nicht sogar stärker als Negative. Der Sprecher fühlt sich dann nicht in der Lage seine wahren (negativen) Gefühle äußern zu können. Hier ein kleines Beispiel: Ein Wirtschaftsinformatiker zweifelt an seiner Fähigkeit gut programmieren zu können und deutet dies wie folgt an: „Dieses Programmierbeispiel schaff ich wohl nie!“. Die Aussage des Zuhörers, „Natürlich kannst du es. Du bist ja gut, nur brauchst du eben etwas mehr Zeit als andere.“, blockiert ihn seine wahren Gefühle, den Selbstzweifel, zu äußern. (Rogers & Farson, 1987)

Aufmunterung

Bei Aufmunterungen versucht der Zuhörer den Sprecher wieder in gewisse Richtungen zu bewegen bzw. ihn von gewissen Sachen abzuhalten. Ist der Sprecher am Boden zerstört und weiß nicht weiter, bringt es ihm nichts, wenn der Zuhörer ihn davon überzeugen möchte, dass alles wieder gut wird. Der Zuhörer sollte besser auf Aufmunterungsversuche verzichten und wirklich aktiv zuhören. Dem Sprecher ist damit wesentlich mehr geholfen als mit Aufmunterungen. (Rogers & Farson, 1987)

Ein Problem, dem der Zuhörer gegenüber steht ist, dass der Sprecher seine wahren Gefühle nicht offen ausdrückt, sondern sie unter oberflächlichen Problemen versteckt. Der Zuhörer kann nur versuchen an die wahren, versteckten Gefühle zu kommen. Das kann er natürlich mit Aktiven Zuhören versuchen und indem er ein dafür passendes Klima zwischen Sprecher und Zuhörer schafft. (Rogers & Farson, 1987)

All diese Punkte sollen beim Aktiven Zuhören vermieden werden. Treten sie trotzdem auf, stellen sie Blockaden für die Kommunikation dar. Die Unterhaltung wird ins stocken geraten und der Sprecher kann sich nicht mehr voll und ganz entfalten. Der Sprecher wird sich nicht mehr in der Lage sehen, seine Gefühle zu äußern und näher seine Probleme zu betrachten. Er wird sich nicht mehr voll akzeptiert und respektiert fühlen. Der Sprecher wird erkennen, dass der Zuhörer versucht ihn zu verändern und in eine Richtung zu bewegen versucht. Gordon (Gordon, 1989) spricht dabei von Kommunikationssperren, die die oben beschriebenen Punkte natürlich ebenfalls beinhalten. Ich möchte nun diese 12 Kommunikationssperren mit Beispielen vorstellen.

1. Befehlen, anordnen, auffordern

„Du kannst das nicht tun!“, „Hör auf damit!“, „Gehen dich bei Ihr entschuldigen!“

2. Warnen, mahnen, drohen

„Ich warne dich, wenn du das tust, dann...!“, „Du hättest besser dies oder das getan!“, „Das hättest du besser nicht getan!“

3. Moralisieren, predigen, beschwören

„Du bist verpflichtet es zu melden!“, „Ich wünsche, dass du es tust!“, „Ich bitte dich, es zu tun!“

4. Beraten, Vorschläge machen, Lösungen liefern

„Nach meiner Auffassung solltest Du dies oder das tun...!“, „Wenn du mich fragst, wäre es für dich am Besten, wenn du ...!“, „Die beste Lösung ist, wenn du!“

5. Durch Logik überzeugen, Vorträge halten, Gründe anführen

„Bist du dir darüber klar, dass ?“, „Die Erfahrungen zeigen ganz deutlich, dass...!“, „Gründe warum du das nicht tun solltest sind z.B....!“

6. Urteilen, kritisieren, widersprechen, Vorwürfe machen

„Was du da tust ist nicht richtig!“, „Du machst das komplett falsch!“, „Also das stimmt aber sicher nicht!“, „Daran bist du selber schuld!“

7. Loben, zustimmen, schmeicheln

„Du hast das super gemacht!“, „Du hast die richtige Entscheidung getroffen!“, „Du bist ein sehr intelligenter Mensch!“

8. Beschimpfen, lächerlich machen, beschämen

„Du stellst dich aber wirklich blöd an!“, „Du sprichst so als würdest du das erste Mal davon hören!“, „Du arbeitest schlampig!“

9. Interpretieren, analysieren, diagnostizieren

„Das sagst du nur, weil du verärgert bist!“, „Du bist ja total eifersüchtig!“, „Das tust du nur, weil du Eindruck schinden willst!“

10. Beruhigen, Sympathie äußern, trösten, aufrichten

„Morgen wirst du schon ganz anders darüber denken!“, „Es wird schon besser werden.“, „Die Dinge sehen immer schlimmer aus, als sie sind.“

11. Forschen, fragen, verhören

„Wie lange bist du schon dieser Meinung?“, „Hast du jemanden um Rat gefragt?“, „Was hast du getan, um eine Lösung zu finden?“

12. Ablenken, aufziehen, ausweichen

„Lass uns erstmal einen Kaffee trinken!“, „Deine Probleme hätte ich gern!“, „Werde dir erst Mal über deine Lage im Klaren bevor du weiter sprichst!“

Diese nun beschriebenen 12 Kommunikationssperren können natürlich im normalen Umgang mit Menschen verwendet werden. Also wenn z.B. wirklich jemand einen Rat vom Zuhörer möchte oder wissen möchte, was er in fachlicher Hinsicht darüber denkt oder tun würde. Es heißt also nicht, dass diese aus der gesamten Kommunikation verbannt werden sollen. Sie stellen nur Blockaden dar, wenn sich jemand mit einem persönlichen Problem an den Zuhörer wendet und um Hilfe zur Klärung seines Problems bittet. In diesem Fall sollten sie auf alle Fälle vermieden werden. (Gordon, 1989)

Es sollte nun klar sein, welche Aussagen und Reaktionen bei Aktiven Zuhören vermieden werden sollten. Werden nun alle in diesem Kapitel beschriebenen Aspekte beachtet, so steht dem Aktiven Zuhören nicht mehr viel im Wege. „Übung macht den Meister“, beschreibt ein bekanntes Sprichwort und das stimmt im Fall von Aktiven Zuhören auf jeden Fall. Es ist nicht leicht von einem Tag auf den anderen aktiv zuzuhören, besonders, wenn man das Konzept nicht richtig verstanden hat. Das Konzept sollte aber nach diesem Kapitel für alle klar sein und dem Üben sollte nichts mehr im Wege stehen.

4.4 Anwendungsbereiche von Aktiven Zuhören

Wie im folgenden Kapitel ausführlich beschrieben wird, durchleben die Menschen durch Aktives Zuhören eine Reihe von Veränderungen. Davon sind natürlich Wirtschaftsinformatiker nicht ausgenommen. Genauer gesehen, profitieren sie von diesen Veränderungen in großem Maße, da sie sehr förderlich für ihr Berufsleben sind. Ich spreche hier von den persönlichen Veränderungen in einem Menschen, wenn ihm aktiv zugehört wird.

Der Mensch wird emotional reifer, offener den eigenen Erfahrungen gegenüber, weniger defensiv und autoritär und demokratischer. Es ist von Vorteil, wenn der Wirtschaftsinformatiker mit seinen Gefühlen und denen Anderer umzugehen weiß und demokratisch im Berufsleben agieren kann. Wirtschaftsinformatiker agieren in ihrem Beruf oft als Vermittler zwischen Technik und Wirtschaft. Dabei ist es enorm wichtig allen Seiten aufmerksam zuzuhören und auf deren Sichtweisen und auch Gefühle eingehen zu können. Der Wirtschaftsinformatiker sollte sich anderen Sichtweisen und Ansätzen nicht verschließen und offen für Neues sein. Nur dann kann er gut als Vermittler – egal in welchem Berufsfeld - zwischen zwei verschiedenen Bereichen erfolgreich sein.

Consulting

Viele Wirtschaftsinformatiker arbeiten nach dem Studium als Consultants in verschiedenen Bereichen. Ihre Hauptaufgabe dabei ist unter anderem, dass sie gut mit dem Kunden kommunizieren können und verstehen was deren Wünsche und Probleme hinsichtlich den z.B. neu eingeführten System sind. Wirtschaftsinformatiker, welche Aktives Zuhören beherrschen, werden sich viel besser auf die Kunden einstellen und sie besser betreuen können. Der Kunde wird sich verstanden fühlen und seine Problem offener aussprechen. Der Consultant kann so besser auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter eingehen und das z.B. neu eingeführte System den Wünschen anpassen. Der Mitarbeiter wird so auch offener dem ganzen Geschehen gegenüber stehen und den Consultants bei ihrer Arbeit behilflich und nicht blockierend zur Seite stehen.

Vermittler

Wie schon einige Male erwähnt agieren Wirtschaftsinformatiker oft als Vermittler zwischen Technik und Wirtschaft. Dabei ist es natürlich besonders wichtig beide Bereiche gut verstehen zu können. Aktives Zuhören hilft hier dem Wirtschaftsinformatiker die Informationen, Wünsche, Bedürfnisse, Gefühle aber auch Probleme der beiden Bereiche zu verstehen bzw. zu erkennen und kann z.B. bei der Lösung von Problemen aktiv mithelfen. Hört er nur oberflächlich zu und erkennt die wahre Aussage nicht, verlässt er sich also nur auf seine eigene Interpretation, so wird er Schwierigkeiten haben, zwischen den beiden Bereichen erfolgreich zu vermitteln.

Führungsposition

Wirtschaftsinformatiker in Führungspositionen sollten drauf achten ihren Untergebenen angemessen Aufmerksamkeit zu schenken. Dabei ist es besonders wichtig, dass die

Führungsperson auch bei persönlichen Problemen für die Mitarbeiter angemessen da ist. Der Wirtschaftsinformatiker sollte versuchen durch Aktives Zuhören, in angebrachten Situationen, ein Klima zu schaffen, indem sich der Mitarbeiter wohl fühlt und über seine Probleme offen spricht. Der Führer gibt dem Mitarbeiter durch Aktives Zuhören, das Gefühl von ihm respektiert zu werden und dass er wirklich an seinen Problemen interessiert ist. Durch dieses Verhalten des Wirtschaftsinformatikers wird sich das gesamte Betriebsklima um ihn herum verbessern und die Mitarbeiter werden gerne mit ihren Problemen zu ihm kommen. Sie werden ihre Probleme nicht mehr verstecken und hinunterschlucken, sondern werden versuchen offen mit der Führungsebene zu sprechen.

Teamarbeit

Aktives Zuhören ist besonders in Teams von Bedeutung. Wie schon zuvor beschrieben, treten auch bei Gruppenmitgliedern Veränderungen durch Aktives Zuhören auf. Die Teammitglieder hören sich gegenseitig offener und tiefer zu und verstehen daher die Beweggründe des Anderen besser. Sie können auch andere Blickwinkel auf bestimmte Themen einer Teamarbeit, eines Projektes akzeptieren und mit ihren Eigenen verbinden. Es kommt daher auch weniger zu Streitigkeiten zwischen den Teammitgliedern. Aktives Zuhören hilft einfach schneller und effektiver, vielleicht auch besser, das Ziel zu erreichen.

Verkauf/Vertrieb

Arbeitet ein Wirtschaftsinformatiker im Vertrieb oder im Verkauf so wird er ebenfalls besonderen Nutzen aus dem Aktiven Zuhören ziehen können. Ihm wird durch die Unterhaltung mit dem Kunden schneller klar welche Vorstellungen und Wünsche er an das Produkt hat und weshalb diese so wichtig für ihn sind. Der Wirtschaftsinformatiker kann gezielt auf den Menschen eingehen und daraus nützliche Zusatzinformationen erhalten und daraus die gewünschten Produkte dem Kunden vorstellen bzw. diese danach modifizieren. Er kann auf ausgesprochene Probleme des Kunden z.B. ein Engpass bei der Finanzierung, eingehen (Holzheu, 2000). Der Kunde wird sich daraus resultierend wohl und verstanden fühlen.

Privatleben

Natürlich ist Aktives Zuhören nicht nur im Berufsleben von Wirtschaftsinformatikern wichtig. Da wir zu Beginn gehört haben, dass Aktives Zuhören mehr eine Einstellung als eine Technik ist, wird sich diese natürlich auch im privaten Bereich wieder finden. Auch hier wird sich für den Wirtschaftsinformatiker eine ganz neue Qualität von Gesprächen entwickeln aus

denen dann tiefe und sehr persönliche Beziehungen entstehen werden. Schon bestehende Beziehungen können vertieft werden und erhalten für beide Seiten eine ganz andere, bedeutende Qualität.

4.5 Resultate von Aktiven Zuhören

In diesem Kapitel möchte ich nun die Ergebnisse aus Aktiven Zuhören vorstellen. Also welche Veränderungen Aktives Zuhören im Leben der Sprecher und der Zuhörer selbst hervorruft. Dabei möchte ich auch gleich ein wenig darauf eingehen wie diese Veränderungen auch bei Wirtschaftsinformatikern förderlich sein können.

Wir wissen nun schon, dass Aktives Zuhören ein Weg ist Veränderungen in Menschen hervorzurufen. Die öffentliche Meinung, dass Zuhören passiv ist und nicht aktiv, wäre damit widerlegt. Aktives Zuhören trägt nämlich effektiv zu persönlichen, individuellen Veränderungen und zur Gruppenentwicklung bei. Ich werde mich nun mit genau diesen Veränderungen, die Aktives Zuhören hervorrufen kann, beschäftigen. (Rogers & Farson, 1987)

Die grundlegende Veränderung, die Aktives Zuhören mit sich bringt, ist die in der Einstellung der Menschen zu sich selbst. Anders ausgedrückt, wie sich die Menschen selber sehen und über sich denken. Aktives Zuhören kann Veränderungen in der Wahrnehmung der Menschen über sich selbst hervorrufen und die Selbstbilder können sich verändern. Aber nicht nur in diesem Sinne verändert Aktives Zuhören die Menschen. Auch die grundlegenden Werte und die persönliche Lebensphilosophie der Menschen können sich verändern. Durch Aktives Zuhören überdenken viele Menschen ihre Werte und Philosophie und es kann daraus resultierend zu Änderungen kommen. Diese angesprochenen Veränderungen beziehen sich sowohl auf den, dem aktiv zugehört wurde wie auch auf den Zuhörer selbst. (Rogers & Farson, 1987)

Menschen denen aktiv zugehört wird, machen eine Reihe von Veränderungen durch bzw. können sich in vielerlei Hinsicht verändern. Sie werden:

- emotional reifer
- offener den eigenen Erfahrungen gegenüber
- weniger defensiv

- demokratischer
- weniger autoritär (Rogers & Farson, 1987)

Emotional reifer

Die Menschen erkennen ihre wahren Gefühle. Sie verleugnen sie nicht mehr, sondern akzeptieren sie für das was sie sind. Sie können mit ihren Gefühlen besser umgehen und werden sich derer Bedeutung für sich selber bewusster.

Offener den eigenen Erfahrungen gegenüber

Dadurch, dass die Menschen ihre Gefühle zulassen und emotional reifer werden, sind sie den eigenen Erfahrungen gegenüber auch offener und verleugnen diese nicht. Sie verleugnen nicht mehr Erfahrungen, die nicht mit ihrem Selbstbild übereinstimmen, sondern können diese genauso akzeptieren. So kann ein Wirtschaftsinformatiker auch eine gute Note in Programmieren akzeptieren, obwohl er der Meinung ist, er wäre ein sehr schlechter Programmierer. Das Selbstbild fängt an sich zu verändern und mit ihm der Mensch selbst.

Weniger defensiv

Der Mensch muss seine Gefühle und sich selbst nicht mehr verteidigen. Er kann sich selbst und seine Gefühle so akzeptieren wie sie sind. Er erkennt, dass seine Gefühle berechtigt sind. Er sieht keinen Grund mehr sich zu verteidigen oder zu rechtfertigen. Er nimmt sich und seine Gefühle so wie er/sie ist/sind. Er lässt auch zu, dass ihm andere bei der Lösung seiner Probleme behilflich sind und steht ihnen offen gegenüber.

Demokratischer

Er kann verstehen, dass Menschen unterschiedliche Meinungen haben können und versucht nicht anderen seine eigene Meinung aufzudrücken. Er kann demokratisch anderen und deren Gefühlen und Werten gegenüber sein. Er akzeptiert sie so wie sie sind.

Weniger autoritär

Der Mensch versucht nicht die anderen in eine bestimmte Richtung zu steuern. Er akzeptiert die Anderen und deren Ansichten. Er lässt sie so sein wie sie sind. Er kann andere Ansichten akzeptieren und lässt nicht nur mehr seine eigene Meinung und Werte gelten.

Aber nicht nur Individuen können durch Aktives Zuhören verändert werden. Auch für Teamarbeiten kann Aktives Zuhören sehr förderlich sein. So tendieren Gruppenmitglieder dazu:

- sich gegenseitig mehr zuzuhören
- weniger streitlustig zu sein
- bereiter dafür die Blickwinkel der Anderen zu berücksichtigen (Rogers & Farson, 1987)

Die Vorteile liegen hier klar auf der Hand. Indem die Gruppenmitglieder sich gegenseitig mehr zuhören und sich auch besser verstehen (im Sinne der Richtigkeit) wird die Teamarbeit einfacher von der Hand gehen und weniger zu Konflikten führen.

Die Teammitglieder werden auch weniger streitlustig sein und nicht versuchen unbedingt ihre Sachen durchzudrücken, sondern werden auch auf die Blickwinkel der anderen eingehen und diese durchdenken. Es werden weniger Machtkämpfe stattfinden, bei denen es darum geht, wer die meisten Ideen durchgebracht hat und bestimmen darf. Es geht viel mehr darum, alle Ansichten zu berücksichtigen und somit ideal und effizient zum Ziel zu kommen. In einem Team, einer Gruppe wird durch Aktives Zuhören mit großer Wahrscheinlichkeit effektiver gearbeitet.

Wir haben uns nun angesehen welche Veränderungen das Aktive Zuhören beim Zugehörten als Einzelperson und in Gruppen hervorruft. Aber wie schon zuvor erwähnt, können auch Veränderungen beim Zuhörer selbst auftreten. Der Zuhörer profitiert dabei vor allem von tiefen und positiven Beziehungen zum Sprecher, die durch das Aktive Zuhören entstehen. Die ganze Beziehung erhält eine ganz andere, positivere Qualität. Eine weitere Veränderung, die der Zuhörer erfährt ist, dass auch er die Vorstellung von sich selbst konstruktiv überarbeiten kann. Auch der Zuhörer kann sein Selbstbild durch das Aktive Zuhören durch andere Augen sehen und überdenken. (Rogers & Farson, 1987)

Wir können also erkennen, dass Aktives Zuhören in vielen Bereichen positive Veränderungen in den Menschen anstößt. Und das nicht nur beim Zugehörten sondern auch beim Zuhörer selbst. Es profitieren also beide Parteien in vielerlei Hinsicht vom Aktiven Zuhören. Warum also sollte man dieses Konzept nicht in sein Leben aufnehmen?

5 Dialog

In diesem Kapitel möchte ich nun das Konzept zu Dialog vorstellen. Dabei werde ich zu Beginn auf den Zusammenhang von Dialog mit Sensing und mit anderen Konzepten von Sensing eingehen. Im folgenden Abschnitt beschreibe ich näher die vier wichtigen Qualitäten im Dialog. Im Anschluss möchte ich den Sinn und Zweck des Einsatzes von Dialog im Leben eines Menschen genauso betrachten, wie die verschiedenen Gesprächsfelder, die sich in der Kommunikation mit Menschen ergeben. Abschließend beschreibe ich Lernobjekte zum Thema Dialog.

In der heutigen Zeit ist es sehr wichtig effektiv miteinander kommunizieren zu können. So gilt die Fähigkeit gemeinsam sprechen und denken zu können als ein großer Vorteil anderen Unternehmen gegenüber und spiegelt auch die Effektivität der Organisation wieder. (Bohm/Factor/Garrett, 1999) Die Kommunikationsprobleme in Organisationen und in zwischenmenschlichen Beziehungen können dramatische Formen annehmen und sollten beseitigt werden. (Isaacs, 1999) So bietet der Dialog in diesem Kontext die Möglichkeit diese hinderlichen Prozesse in der Kommunikation zu erkennen und diese zu beseitigen. (Bohm/Factor/Garrett, 1999) Der Dialog ermöglicht gemeinsam zu denken und effektiver miteinander zu sprechen. Es können so genannte Gesprächsfelder für die tiefere Kommunikation kreiert werden. Bedrohliche Themen können mit Dialog angesprochen werden, ohne schlimme Konsequenzen wie Wut, Trennung oder Gewalt zwischen den Menschen hervorzurufen. (Dialogos, o.J.)

Wie wirkt nun Dialog förderlich auf das ganzheitliche Konzept Sensing? Der Dialog unterstützt Sensing in verschiedenen Bereichen. Wie im Weiteren ausgeführt wird, steht er meiner Meinung nach in enger Verbindung mit dem Person-zentrierten Ansatz und dem Aktiven Zuhören. Durch Dialog wird sich der Mensch seinem Gedankenprozess sowie seiner Kommunikation bewusster. Er kann dadurch seine Umgebung, Menschen und Situationen besser und tiefer verstehen und auch die eigenen Reaktionen realer wahrnehmen. Dialog unterstützt Sensing daher wesentlich im Bereich der Kommunikation und Wahrnehmungsschärfung.

Der Zusammenhang mit dem Person-zentrierten Ansatz von Carl Rogers scheint für mich offensichtlich. So „verlangt“ Dialog vier Fähigkeiten, Voraussetzungen vom Menschen, um

einen guten Dialog führen zu können. Diese vier Qualitäten sind Zuhören, Artikulieren, Respektieren und Suspendieren. Respektieren beschreibt die Fähigkeit der Menschen in ihnen Platz für die Ansichten der anderen frei zu halten und diesen Respekt entgegen zu bringen. Auch beim Person-zentrierten Ansatz wird diese „Fähigkeit“ andere zu akzeptieren so wie sie sind, beschrieben. Nämlich in der Grundhaltung der Akzeptanz oder der bedingungslosen Wertschätzung des Menschen. Suspendieren, also das Zurücknehmen der eignen Person und somit Platz für andere zu bieten, ist für mich mit dem Empathischen Verstehen des Person-zentrierten Ansatzes vergleichbar. Beim empathischen Verstehen versetzt sich der Zuhörer in die Lage des Sprechers und nimmt sich selbst somit zurück. Die Person bietet somit dem Sprecher genügend Platz sich zu äußern und der Zuhörer kann dadurch auch besser und tiefer zuhören. Damit verbunden ist auch die Fähigkeit des Zuhörens, welches ich nicht nur mit dem Person-zentrierten Ansatzes, sondern auch mit dem Aktiven Zuhören in Verbindung bringen möchte. Der Dialog kann sozusagen als eine Ausdrucksform für den Person-zentrierten Ansatz gesehen werden und bietet so eine angreifbare Umsetzungsmöglichkeit der Grundhaltungen des Person-zentrierten Ansatzes.

Auch im Zusammenhang mit Encounter Gruppen kann Dialog förderlich wirken. So kann die gesamte Encounter Gruppe eine andere Qualität erhalten, werden Dialoge anstatt von Diskussionen geführt. Wie schon zuvor beschrieben würden auch die Person-zentrierten Axiome durch Dialog „anwendbar“ werden, speziell in der Encounter Gruppe. Dazu möchte ich allerdings noch erwähnen, dass wesentliche Unterschiede zwischen Encounter Gruppen und Dialoggruppen gibt. So kommen Menschen in Encounter Gruppen zusammen, um z.B. eigene Probleme zu besprechen und zu erkunden. In der Dialoggruppe geht es vielmehr darum gesellschaftliche, gruppenspezifische Probleme zu erkunden. Hier steht die Lösung eines Anliegens in der Gruppe und nicht die Persönlichkeitsentwicklung des Einzelnen im Vordergrund.

Ein Grund warum nun der Dialog in Unternehmen, aber auch Universitäten Einzug finden sollte, liegt in der Verbesserung von sozialen Lernprozessen. Dialog kann zu dieser Verbesserung beitragen, indem Unternehmen und Universitäten ihren Mitgliedern die Fähigkeiten des generativen Dialogs sowie die Fähigkeit Gesprächsfelder aufzubauen vermitteln. (Käufer & Scharmer, 2000)

5.1 Definition

Ich möchte nun im folgenden Abschnitt Dialog definieren und das Konzept vorstellen. Dabei werde ich näher auf die vier Fähigkeiten eines Menschen eingehen, die er braucht, wenn er einen Dialog führen will. Des Weiteren gehe ich darauf ein welche Ziele Dialog verfolgt und welche Veränderungen diese beim Menschen hervorrufen.

Einen Dialog zu führen bedeutet, die Unklarheiten und Fragen in Organisationen, aber auch in zwischenmenschlichen Beziehungen, zu denen niemand eine Antwort hat gemeinsam zu erforschen. So beginnen die Menschen durch Dialog gemeinsam zu denken und deren Unterschiede nicht als hinderlich sondern förderlich für das Kollektiv zu sehen (Isaacs, 1999). So wird Dialog als Kunst kollektiv zu denken, gesehen. Dialog ermöglicht es Teams aber auch Individuen ihre Einstellungen und Mentale Modelle zu erkennen und darüber zu reflektieren. (Versteegen/Scharmer/Käufer, 2001)

Wie schon zuvor kurz erwähnt, ist Dialog auch eine Möglichkeit die Blockaden in der Kommunikation aufzudecken, die einer förderlichen Kommunikation zwischen Menschen, Organisationen und auch unterschiedlichen Ländern im Weg stehen. So kann Dialog genauer gesagt, die individuellen und kollektiven Voraussetzungen, Ideen, Überzeugungen und Gefühlen erforschen, welche meist unbewusst die gesamte Interaktion und das Verhalten beeinflussen. Dabei wird erkannt warum z.B. Gruppen gewisse Anliegen vermeiden oder gewisse Meinungen vertreten.

Dialog bietet auch die Möglichkeit zu erkennen, wie kulturelle Unterschiede zusammenstoßen und lässt somit die Beteiligten erkennen, warum dies so ist. Dialog stellt eine Umgebung dar, in der kollektiv gelernt werden kann und daraus folgend ein gesteigertes Gefühl von Zusammenhalt, Kreativität und Harmonie entstehen kann. (Bohm/Factor/Garrett, 1999)

Der Dialog hilft dem Menschen auf den Grund seiner Denkvorgänge zu kommen und bietet somit die Möglichkeit den kollektiven Ablauf der Denkprozesse zu verändern (Bohm, 2002). Der Dialog unterstützt dabei zu erkennen, wie Gedanken funktionieren. Als Gedanken werden hier nicht nur intellektuelle Inhalten gesehen, sondern auch Gefühle, Emotionen und Wünsche. Auch impliziertes Wissen wird (wie z.B. das Wissen darüber, wie man Rad fährt) zu den Gedanken gezählt. Dialog versucht nun die Gedanken so zu verlangsamen, dass wir sie in Echtzeit wahrnehmen können und damit erkennen woraus sie resultieren. So kann mein Unbehagen einer bestimmten Person auf der Erfahrung mit einer Person mit ähnlichen Verhaltensmustern basieren. Diese Erkenntnis kann die Einstellung dieser Person gegenüber komplett ändern und positiv wirken. Dialog versucht also unter anderem die Aufmerksamkeit

auf die im Moment vorhandenen Gedanken zu lenken und sich somit sich selbst bewusster zu werden. (Bohm/Factor/Garrett, 1999)

Dialog ist keine Diskussion. Diskutieren bedeutet auseinander brechen und steht somit im absoluten Widerspruch von Dialog. Bei einer Diskussion handelt es sich um eine Konversation bei der die Teilnehmer an ihren Unterschieden festhalten und diese vehement verteidigen. Durch dieses Festhalten an den Unterschieden entstehen oft sehr harte Debatten bei denen sich die Menschen mehr als Gegner sehen und nicht als Partner. (Isaacs, 1999)

Wir wissen nun, was hinter dem Konzept von Dialog steht. Welche Voraussetzungen oder Fähigkeiten muss nun ein Mensch haben, damit er effektiv einen Dialog führen kann? Es gibt hier vier eindeutige Qualitäten die den Prozess von Dialog unterstützen. Diese Fähigkeiten sind:

- Tief zu verstehen durch zuhören (**Zuhören**)
- Berechtigten Respekt für die Ansichten anderer Menschen freihalten (**Respektieren**)
- Die Stimme der Menschen hervorrufen (**Artikulieren**)
- Platz für die Ansichten anderer Menschen bereithalten (**Suspendieren**)

Ein mit dem Dialog lebender Mensch hat in seinem Leben diese vier Qualitäten ausbalanciert und besitzt auch die Fähigkeit diese bei anderen Menschen zu aktivieren. Dies kann passieren indem dieser Mensch die vier Qualitäten den anderen Menschen vorlebt und demonstriert wie Dialog „funktioniert“. Ein mit Dialog lebender Mensch stellt ein lebendiges Vorbild – im Kontext der Dialogführung - für seine Mitmenschen dar. (Isaacs, 1999)

5.1.1 Zuhören

Zuhören beschreibt die Fähigkeit, andere Menschen tief zu verstehen und so zu erfahren was sie wirklich sagen möchten, was sie wirklich meinen. Ohne dieses tiefe Verstehen bleibt dem Menschen nur die eigene Interpretation. Dass dies zu Missverständnissen und Problemen führen kann, haben wir bereits im Kapitel zu Aktiven Zuhören gehört (Isaacs, 1999). Das Zuhören steht im Zentrum von Dialog. Es geht dabei nicht nur darum anderen Menschen zuhören zu können, sondern auch sich selbst und den eigenen Reaktionen. (Isaacs, 2002)

Zuhören und Partizipation

Zu Zuhören gehört auch das Prinzip der Partizipation. Unter der Partizipation versteht man, dass jeder einzelne Mensch ein Teil der Welt ist. Der Mensch ist dabei nicht nur Beobachter sondern auch Bestandteil dieser Umwelt. Er ist nicht von der Welt getrennt, sondern ein Teil davon. Der Mensch ist in der Welt und die Welt befindet sich auch in ihm. Durch das Zuhören wird das Gefühl der Partizipation an der Welt verstärkt. Dialog hilft durch die Erweiterung des Bewusstseins diese Ganzheit unserer Partizipation an der Welt erfassen zu können. Einfach ausgedrückt, kann sich der Mensch durch Dialog die Partizipation an einem Größeren bewusster werden. (Isaacs, 2002)

Zuhören in Gruppen

In Gruppen gemeinsam zuzuhören stellt auch einen wesentlichen Punkt bei Dialog dar. In dieser Konstellation ist es wichtig die Gefühle und Ansichten aller anwesenden Personen und das dazugehörige Beziehungsgeflecht zu berücksichtigen (Isaacs, 2002). Durch das gemeinsame Zuhören in einem Dialog erkennen Menschen oft ihre eigenen Gedanken im Gesagten von Anderen wieder und sind über diese Tatsache erstaunt (Isaacs, 1999). Sie erkennen allmählich die eigene Partizipation in der Gruppe und der Welt an sich.

5.1.2 Suspendieren

Suspendieren ist nichts anderes als aufmerksames Beistehen und objektiv zu sehen was um einen herum passiert. Hier entscheidet sich der Mensch dazu, sich selbst mit seinen eigenen Meinungen zurück zu nehmen. Der im Dialog lebende Mensch versucht sein Gegenüber nicht von seinen eigenen Ansichten zu überzeugen (Isaacs, 1999). Sich zurücknehmen bedeutet weiters, dass der Mensch seine Reaktionen, Impulse, Gefühle und Meinungen in so einer Art und Weise wahrnimmt, dass es einem selbst möglich ist, diese zu begreifen. Das bedeutet nicht, dass diese unterdrückt werden, sondern solange aufgeschoben werden bis die Artikulation dieser im Gespräch angebracht scheint. Es bedeutet nur, dass man ihnen ernsthafte Aufmerksamkeit zukommen lassen sollte, sodass deren Struktur wahrgenommen werden kann, während sie gerade geschehen (Bohm/Factor/Garrett, 1999). Anders ausgedrückt, ist Suspendieren die Kompetenz bewusst Abstand zu nehmen und somit eine andere Sichtweise zu erlangen. (Isaacs, 2002)

Suspendieren und die Bewusstheit

Sich selbst bewusst zu sein bedeutet, die Aufmerksamkeit so zu erweitern, z.B. durch Sensing, sodass der Mensch die Erfahrungen immer besser und umfassender aufnehmen kann. Der Mensch kann durch ein besseres Bewusstsein sich den verschiedenen Stimmen in sich bewusst werden und daraus resultierend sich selbst besser, bewusster wahrnehmen. Es ist ihm möglich, das Geschehene im Augenblick des Geschehens wahr- und aufzunehmen. (Isaacs, 2002)

Suspendieren in der Gruppe

Suspendieren in der Gruppe bedeutet im Wesentlichen, dass alle bedeutsamen Themen so an die Oberfläche gebracht werden, dass alle gemeinsam darüber nachdenken können. Hier sollte darauf geachtet werden, dass nicht aus den Erinnerungen, also aus dem Gedächtnis, heraus reagiert wird, sondern, dass unabhängige Reaktionen hervorgerufen werden. Die Gruppe erkennt durch den Dialog, dass es Alternativen zu zwei konträren Standpunkten gibt und sie nicht länger auf einem Standpunkt verharren müssen. (Isaacs, 2002)

5.1.3 Respektieren

Respektieren bedeutet andere Menschen und ihre Meinungen und Gedanken als legitim anzusehen. Betrachtet man eine Person zum ersten Mal, so sieht man gewöhnlich nur eine Facette dieser Person. Einen Menschen als Ganzes zu sehen heißt aber, ihn aus vielen verschiedenen Facetten bestehend, zu erkennen und sich dieser Tatsache bewusst zu sein. Es bedeutet auch, dass man Gegner, die im eigenen Sinne Unakzeptables aussprechen, respektiert und ihnen zuhört. Eine respektvolle Atmosphäre, so wie sie Dialog bereitstellt, ermöglicht es den Sinn des Gesagten und der Gedanken der Anderen zu erkennen. Respekt bedeutet auch, dass man auf das Beste im Menschen achtet und das Potential in ihnen erkennt. (Isaacs, 1999 u. 2002)

Respektieren und Kohärenz

Kohärenz im Dialog lehrt uns, die Ganzheit oder ihr Fehlen im Gespräch zu erfahren. Kohärenz heißt, auf die Faktoren zu achten, die einen selbst und die anderen Menschen an diesen Punkt gebracht haben und die Zusammenhänge dabei zu erkennen. Dabei wird Abstand zu den Einzelheiten im Gespräch genommen und versucht die Gesamtheit des Gespräches zu erfassen. Der Fokus auf den Einzelheiten verschwimmt und eröffnet so, die

Sicht auf das Ganze des Gesagten. Durch Focusing kann diese Konzentration auf das Ganze, in Bezug auf den Körper, erfahren werden. (Isaacs, 2002)

Respektieren in Gruppen

Früher oder später treten in Gruppen meist Differenzen zwischen Gruppenmitgliedern auf. Ein Grund dafür können z.B. unterschiedliche Ansichten auf ein Thema sein. Um einen Dialog führen zu können, muss die Gruppe nun Abstand davon nehmen diese Differenzen korrigieren zu wollen. Die Gruppenmitglieder sollen lernen, diese Unterschiede und auftretenden Polarisierungen zu respektieren. In diesem Umfeld der freien Meinungsäußerung können unterschiedliche Ansichten angesprochen werden, ohne dass sich die Beteiligten gegenseitig verändern möchten, sondern respektieren. (Isaacs, 2002)

5.1.4 Artikulieren

Artikulieren bedeutet vor anderen Menschen seine Stimme zu erheben und sein innerstes Leben zu enthüllen. Daher scheint dies eine der herausfordernden Aspekte von Dialog zu sein. Wir enthüllen was für uns richtig und falsch ist und sind dadurch verletzlich (Isaacs, 1999). Um das innerste Leben und gültigen Wahrheiten ausdrücken zu können, muss man sich dieser bewusst sein. Dazu muss der Mensch sich selber zuhören und die emotionalen Bilder und Impulse der gesellschaftlichen Verhaltensvorschriften ignorieren können. Der Mensch muss erkennen, dass er sehr gut auch unabhängig und ohne diese Vorschriften denken und fühlen kann. (Isaacs, 2002)

Artikulieren und Entfaltung

Prinzip der Entfaltung heißt, dass es ein ständiges Potential im Menschen und um den Menschen herum gibt. Wenn der Mensch sich dessen bewusst ist, so kann er auch ernsthaft auf diese Möglichkeit hören. Entfalten beginnt mit der Wahrnehmung und dem Ausdruck der eigenen, authentischen Sprache. (Isaacs, 2002)

Artikulieren und Gruppen

Die Stimme einer Gruppe unterscheidet sich wesentlich von der Stimme eines Einzelnen. In einer Gruppe kann sich folgende Frage gestellt werden: „*Was wollen die hier Versammelten gemeinsam sagen?*“ Damit ist nicht gemeint, dass alle dieselbe Meinung haben sollen oder dasselbe sagen. Es geht darum, auf die sich entwickelnde, kollektive Stimme zu hören, die mehr ist als was jeder Einzelne artikulieren kann. Damit ist z.B. eine Veränderung der

kollektiven Gruppenstimme im Prozess gemeint oder die Erkenntnis, dass sich die in der Gruppe herrschenden gemeinsamen Modelle und Verhaltensregeln auflösen müssen. (Isaacs, 2002)

5.2 Gesprächsfelder

Ein echter Dialog kann nie erzwungen werden, es ist allerdings möglich bestimmte Bedingungen zu schaffen, die einen Dialog ermöglichen. Als roten Faden oder Anleitung für einen solchen Dialog können Gesprächsfelder gesehen werden. (Isaacs, 2002)

In der heutigen Zeit ist es wichtig, dass man die verschiedenen Arten des Zuhörens erkennt, die in Unternehmen genauso vorhanden sind wie im alltäglichen Leben. Diese unterschiedlichen Arten des Zuhörens spiegeln sich in 4 Gesprächsfeldern wieder, die in verschiedenen Arten des Handelns resultieren und in denen ein Gefühl der Ganzheit entstehen kann. Diese Gesprächsfelder, aus denen die Menschen agieren, sollten von Führungspersonen genauso wie von Teilnehmern von Dialoggruppen erkannt und verstanden werden. Denn erst dann kann die Kommunikation zwischen den Teilnehmern oder auch die Führung von Mitarbeitern effektiv sein. Die Strukturen dieser Gesprächsfelder beeinflussen aber nicht nur die Art wie die Menschen zuhören, sondern auch wie Gruppenmitglieder miteinander kommunizieren. Die Menschen sollten einsehen, dass ihre Kommunikation nicht nur vom individuellen Handeln abhängt, sondern auch von den Eigenschaften dieser Gesprächsfelder. Ist der Mensch sich dieser Gesprächsfelder bewusst, so kann er auch Einfluss auf diese Felder nehmen. Der Mensch kann ganz bewusst Merkmale schaffen, die diese Felder in einer gewissen Weise verändern. (Isaacs, 2002; Scharmer, 2007)

Die wichtigste Herausforderung beim Dialog ist es, sich zwischen den 4 verschiedenen Gesprächsfeldern hin und her zu bewegen. Der Mensch sollte sich von den Feldern 1 und 2 (Höflichkeit und Zusammenbruch) hin zu den Feldern 3 und 4 (reflexiven und generativen Dialog) bewegen. Im Zentrum des Dialogs steht die Bewegung durch diese Gesprächsfelder, bei der sozusagen der Weg das Ziel ist und nicht das Erreichen eines bestimmten Feldes. Anders ausgedrückt steht der Prozess der Bewegung durch die Gesprächsfelder im Vordergrund. Der Dialog kann in diesem Sinne als Gespräch in Bewegung gesehen werden (Isaacs, 2002). Beim Bewegen zwischen den einzelnen Gesprächsfeldern kann der U-Prozess mit den darin befindlichen Bewegungen hilfreich sein. (Scharmer, 2007)

5.2.1 Begriffsdefinition Gesprächsfeld und Container

In diesem Abschnitt möchte ich nun kurz die Begriffe Gesprächsfeld und Container definieren und voneinander abgrenzen.

Isaacs (Isaacs, 2002) beschreibt ein Gesprächsfeld bestehend aus der Energie, der Atmosphäre und den Erinnerungen der Menschen, die miteinander kommunizieren. Die Erfahrungen des Menschen sind geprägt von Erinnerungen an früheren Gesprächen mit Menschen unter anderen Umständen. Ein Gesprächsfeld setzt sich aus den Vorstellungen und den Gedanken sowie der Aufmerksamkeit der Personen zusammen. Gesprächsfelder, die sich über Erinnerungen aufbauen, bestimmt wie sich die Gesprächspartner gegenseitig wahrnehmen. Isaacs beschreibt ein Gesprächsfeld auch als „...*die Qualität der gemeinsamen Bedeutung oder Energie in einer Gruppe.*“ (Isaacs, 2002). Jedes Feld kann sich nur durch Krisen, entscheidende Veränderungen verwandeln. Diese Krisen entstehen durch die am Dialog teilnehmenden Menschen. Diese Krisen müssen ausgehalten und überwunden werden, damit durch dieses überschreiten der Schwellen das nächste Feld erreicht werden kann. (Isaacs, 2002)

Ein Feld kann nicht produziert werden. Es können aber Bedingungen in Form eines Containers geschaffen werden, die ein reichhaltigeres Interaktionsfeld ermöglichen. Es ist nicht möglich an einem Feld zu arbeiten, es ist aber möglich einen Container zu schaffen. Ein Container ist eine Umgebung, in der der Mensch gefahrlos seine Gedanken ausdrücken kann. Der Dialog kann diesen Container erweitern (Isaacs, 2002). Container stellen die beobachtbaren Merkmale von Gesprächsfeldern dar.

5.2.2 Die vier Gesprächsfelder

Ich möchte nun näher auf die vier Gesprächsfelder des Dialoges eingehen und diese mit Hilfe von verschiedenen Merkmalen des umgebenden Containers beschreiben. Zuerst möchte ich kurz auf die Dimensionen der Gesprächsfelder eingehen.

Die vier Gesprächsfelder unterscheiden sich in zwei Dimensionen. Die erste Dimension ist die der Reflexion und die zweite Dimension betrifft die Ganzheit. So bedeutet die erste Dimension, dass die Teilnehmer entweder fähig zur Reflexion sind oder nicht. Und die zweite Dimension besagt, dass der Sprecher entweder ein Primat des Ganzen (Fokus liegt auf der

Gemeinschaft) oder ein Primat der Einzelteile (Fokus liegt auf Differenzen) ist. (Scharmer, 2001)

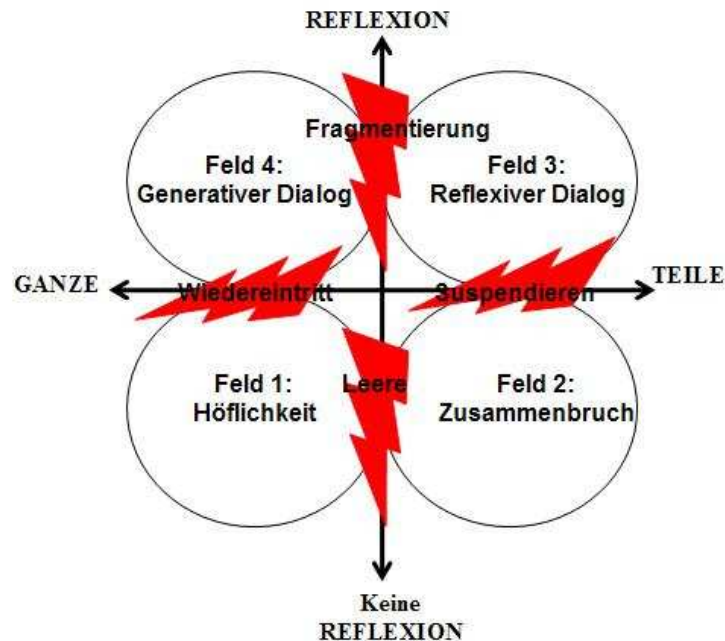


Abbildung 5: Gesprächsfelder⁶

Beim Übergang zwischen den vier verschiedenen Gesprächsfeldern befinden sich jeweils Krisen, die von den Teilnehmern überwunden werden müssen, um in das nächste Gesprächsfeld zu gelangen. Die Gesprächsfelder werden der Reihe nach durchlaufen, beginnend beim Feld 1 bis – im Idealfall – zum Feld 4. Wird das Feld 4, also der generative Dialog erreicht, so gelangt man durch die letzte Krise „Krise des Wiedereintritts“ zurück in das Feld der Höflichkeit.

Feld der Höflichkeit im Container/Regel-Wiederholung

In diesem Gesprächsfeld haben die Teilnehmer den gesellschaftlichen Container, indem sie leben, mit all den Interaktions- und Verhaltensregeln akzeptiert. Alle Teilnehmer bringen ganz unterschiedliche Annahmen über eine Situation mit, die sie für selbstverständlich halten. In diesem Gesprächsfeld ist es allen Teilnehmern wichtig, die Höflichkeit und Freundlichkeit zu bewahren und nach den Regeln und sozialen Normen, mit denen sie aufgewachsen sind, zu kommunizieren. Sie verbergen, was sie wirklich denken und fühlen und empfinden die vordefinierten Regeln als wichtig. Typisch für dieses Gesprächsfeld ist es auch, dass die Beteiligten die Normen gar nicht erkennen oder keinen Weg sehen sich davon zu lösen

⁶ Abbildung Sybille Pipal

(Isaacs, 2002). Hier wird nur schon Vorhandenes und Gewusstes reproduziert. Es gibt in diesem Gesprächsfeld sozusagen keine neuen Erkenntnisse, sondern lediglich die Wiederholung bzw. das Leben der vorhandenen Regeln. (Scharmer, 2001)

Merkmale des umgebenden Containers

Schlüsselmerkmal: Mangel an Reflexion

Emotion: Furcht

Die Teilnehmer haben große Angst vor dem Anschluss an eine Gruppe, auch wenn sie diese kennen. Um sich selbst zu beschützen, verwenden bzw. verhalten sie sich nach den sozialen Normen und Regeln. (Isaacs, 2002)

Verhaltensmuster: „sein Gesicht bewahren“

Hier versuchen die Teilnehmer ihr Gesicht vor den anderen zu bewahren. Sie bewahren also ihr Selbstbild und auch das der Anderen durch Höflichkeit. (Isaacs, 2002)

Krise: „Krise der Leere“

In der Krise der Leere sollten sich alle Teilnehmer ihrer Erwartungen entledigen und somit innerlich „leer“ werden und dadurch Platz für Neues schaffen. (Isaacs, 2002)

Auslöser der Krise:

Auslöser für die Krise im ersten Feld kann z.B. eine Bemerkung eines Teilnehmers, der Abstand gewinnt und reflektiert, über den Gesamtprozess und die Gefühle in der Gruppe sein. Diese Kommentare gelten in der Gruppe als unhöflich und unangebracht und führen so zur ersten Krise. Des Weiteren stellen die Teilnehmer fest, dass ihre Erwartungen im Dialog nicht erfüllt werden und sie gemeinsam verantwortlich sind für das was in der Gruppe geschieht. (Isaacs, 2002)

Um nun die Schwelle von Feld 1 zu Feld 2 überschreiten zu können, sollten die Teilnehmer eine Verbindung zu dem was sie denken und dem was sie sagen herstellen. Die Krise kann nur überwunden werden, wenn das Denken und das Gesagte im Einklang sind. (Scharmer, 2001)

Feld des Zusammenbruchs im Container/Regel-Aufdeckung

Haben die Teilnehmer nun die vorgegebenen Normen überwunden, sagen sie was sie denken. Das soziale Gesamt ist nicht mehr wichtig, sondern der Einzelne mit seiner Meinung steht im Vordergrund. Die Teilnehmer prallen aufeinander und kämpfen darum, wer die stärkere Meinung hat. Viele Gruppen kommen über dieses Gesprächsfeld nie hinaus, sie fallen wieder zurück in die Höflichkeit. Dieses Gesprächsfeld wird oft als Zeit der Probleme empfunden, in

der sich die Teilnehmer stark an ihre Perspektiven klammern und aneinanderprallen. Die Teilnehmer stehen hinter ihren Perspektiven ohne nachzudenken, woher diese kommen. Es geht mehr darum hinter den eigenen Standpunkten zu stehen als diese zu hinterfragen (Isaacs, 2002). Die Teilnehmer sind sich in diesem Gesprächsfeld über das Vorhandensein von Regeln im Klaren, können diese aber noch nicht definieren oder darüber reflektieren. (Scharmer, 2001)

Merkmale des umgebenden Containers

Schlüsselmerkmal: wenig/gar keine Reflexion

Emotion: Zorn

Die Teilnehmer erkennen immer mehr, dass sie den Dialog nicht erzwingen können. Genauso wenig wie sie es schaffen, dass alle der gleichen Meinung mit ihnen sind. Durch diese Erkenntnis werden die Teilnehmer zornig. Dieser Zorn bietet Antrieb zur weiteren Veränderung. (Isaacs, 2002)

Verhaltensmuster: um seine Meinung kämpfen

Die Teilnehmer sagen in diesem Gesprächsfeld, was sie denken und sind fest davon überzeugt, dass ihre Ansicht die Richtige ist. Das denken auch alle anderen Teilnehmer und so entsteht ein Kampf, um die stärkste Meinung. (Isaacs, 2002)

Krise: „Krise des Suspendierens“

Während der Krise dieses Gesprächsfeldes erkennen die Teilnehmer, dass sie nicht identisch mit ihrem Standpunkt sind. Sie verstehen, dass sie ruhig auch andere Annahmen zulassen können ohne sich selbst zu gefährden. Durch das Suspendieren der eigenen Annahmen entsteht die Bereitschaft andere Auffassungen anzuhören. (Isaacs, 2002)

Auslöser der Krise:

Die Teilnehmer glauben, dass ihre Annahmen notwendig und unverzichtbar sind. Diese Annahme führt zur Krise, die durch das Überwinden dieser zu Feld 3 führt. (Isaacs, 2002)

Um tatsächlich von Feld 2 zu Feld 3 zu gelangen, muss natürlich die Schwelle mit der Krise des Suspendierens überwunden werden. Dies kann geschehen, wenn die Teilnehmer eine Verbindung zwischen dem was sie denken und sagen sowie dem was sie tun herstellen können. (Scharmer, 2001)

Feld des reflexiven Dialogs/Regel-Erfassung

In diesem Gesprächsfeld beginnen die Leute nicht mehr über Erfahrungen und Informationen von Anderen oder Gruppen zu sprechen. Sie beginnen über sich selbst und Erfahrungen in erster Person zu sprechen. Sie versuchen zu erkennen, wie die Meinungen aus dem eigenen Standpunkt ausgesehen, aussehen. Sie bestehen nicht mehr darauf, dass alle ihrer Meinung sind, sondern erläutern der Gruppe wie sie zu diesem Standpunkt gekommen sind. Die Phase des Nachdenkens und reflektieren der Regeln hat begonnen. Die Teilnehmer beginnen jetzt ihre Annahmen zu erkennen und zu betrachten. Die Regeln werden intensiv und vor allem öffentlich in der Gruppe untersucht und deren Struktur, die das eigene Handeln bestimmt hat, erkannt. Keiner der Teilnehmer fühlt sich in diesem Gesprächsfeld zur Zustimmung einer Perspektive oder einer Reaktion darauf verpflichtet. (Scharmer, 2001; Isaacs, 2002)

Merkmale des umgebenden Containers

Schlüsselmerkmal: Reflexion der Regeln

Emotion: Neugier

Vorherrschend in diesem Gesprächsfeld ist die Neugier der Teilnehmer und die daraus resultierende Bereitschaft sich vom Dialog überraschen zu lassen. Diese Neugierde entsteht durch die Erkenntnis nicht alles wissen zu können und auch nicht zu müssen. (Isaacs, 2002)

Verhaltensmuster: Erfahrungen aus erster Hand

Wie schon zuvor erwähnt, schaffen es die Teilnehmer nun über Informationen aus erster Hand zu sprechen. Die Teilnehmer können der Gruppe auch ihre Positionen erklären und fühlen sich nicht dazu gezwungen, eine Position zu unterstützen. (Isaacs, 2002)

Krise: „Krise der Fragmentierung“

Während der Krise dieses Gesprächsfeldes erkennen die Teilnehmer das Ausmaß der Fragmentierung. Sie erkennen, dass es notwendig ist die isolierte Identität aufzugeben, da dadurch viel mehr möglich ist. Es wird den Teilnehmern klar, dass gemeinsam, als ein Ganzes, viel mehr erkannt werden kann als allein. Die Teilnehmer verabschieden sich von vorgefassten Meinungen über sich selbst, andere Teilnehmer und der Gruppe. (Isaacs, 2002)

Auslöser der Krise:

Auslöser dieser Krise ist die Erkenntnis der Teilnehmer, dass sie nicht identisch sind mit ihrem Standpunkt und dass sie gemeinsam viel mehr erkunden können als alleine. Das Ganze steht mehr im Vordergrund als die einzelnen Teile. (Isaacs, 2002)

Um die Schwelle mit dieser Krise zu überwinden, ist es wichtig, dass die Teilnehmer das was sie denken, sagen und tun mit dem, was sie sehen verbinden können. (Scharmer, 2001)

Feld des generativen Dialogs/Regel-Generierung

Dieses Gesprächsfeld wird sehr selten erreicht. In diesem sind sich alle Teilnehmer des Ganzen bewusst. Es ist auch der Raum in dem neue Regeln durch die Teilnehmer generiert werden. Die Teilnehmer erfahren wie es ist „im Fluss“ zu sein. Häufig kommt es auch zu Synchronizität, d.h. ein Teilnehmer sagt das, was ein anderer denkt. Dadurch dass sich die Teilnehmer des Ganzen bewusst sind, erkennen sie diese Synchronizität auch schneller. In diesem Raum entsteht eine Verbindung und Übereinstimmung zwischen den Teilnehmern. Aber auch eine Verbindung des Einzelnen mit der Umwelt, um sich herum, entsteht. Indem die Teilnehmer den Teilen in ihnen, die noch keine Stimme haben, eine Stimme geben, sprechen sie nun nicht mehr aus ihren Erfahrungen heraus, sondern aus ihrem Herzen. (Isaacs, 2002)

Merkmale des umgebenden Containers

Schlüsselmerkmal: Primat des Ganzen

Emotion: Verständnis für Unfähigkeit des Ausdrucks

Die Teilnehmer können Verständnis dafür aufbringen, dass sie ihre Erfahrungen nicht in Worte fassen können. Es ist alles Unbekannt für sie und sie wissen nicht was sie sagen wollen. (Isaacs, 2002)

Verhaltensmuster: Zulassen von unterschiedlichen Standpunkten

Die Atmosphäre in diesem Gesprächsfeld lässt total unterschiedliche und konträre Standpunkte zu. Dabei wird von den Teilnehmern keine Zustimmung oder Änderung der Standpunkte der anderen gefordert. Es wird nicht mehr auf die Erfahrungen eines anderen Teilnehmers eingegangen, sondern die Teilnehmer erzeugen in ihnen selbst Verbindungen zu diesen Erfahrungen. (Isaacs, 2002)

Krise: „Krise des Wiedereintritts“

Es ist nicht möglich dauerhaft in dem 4. Gesprächsfeld zu bleiben. Die Teilnehmer müssen wieder zurückkehren in die Welt aus der sie gekommen sind. Zurück zur Höflichkeit und gutem Benehmen. Die Teilnehmer sind sich aber bewusst, dass auch andere Gespräche, in anderen Feldern, möglich sind, was sie natürlich in gewisser Weise beruhigt. Die Teilnehmer müssen nach ihrer Rückkehr lernen die Veränderung der Bedeutung dieser höflichen Welt zuzulassen und die eigene Beziehung dazu zu ändern. Durch die Bewegung durch die anderen Gesprächsfelder erkennen die

Teilnehmer die Muster und Probleme in der Kommunikation der anderen und können diese suspendieren anstatt sie zu reparieren. (Isaacs, 2002)

Auslöser der Krise:

Auslöser dieser Krise ist die Rückkehr in die „alte Welt“. Also das Ende des generativen Dialogs. (Isaacs, 2002)

5.3 Einen Dialog führen

Wir haben nun ausführlich erfahren, worum es sich bei einem Dialog handelt und welche Qualitäten für einen Dialog unabkömmlich sind. Es ist nun auch klar, welche Gesprächsfelder während eines Dialogs durchlaufen werden können. Wir wissen aber noch nicht, wie nun ein Dialog geführt wird.

In diesem Kapitel möchte ich nun darauf eingehen, welche Rahmenbedingungen oder Merkmale eine Dialoggruppe besitzt und was dabei beachtet werden sollte.

Der Dialog sollte immer in Gruppen geführt werden, da diese oft den Kern der Gesellschaft widerspiegeln und der Prozess des gemeinsamen Bewusstseins und Denkens ablaufen kann. Dies kann alleine oder in einem Gespräch zu zweit nicht in voller Gänze erlebt werden. (Bohm, 2002)

Größe der Gruppe: Die angebrachte Teilnehmeranzahl für einen Dialog liegt zwischen 20 und 40 Personen. Diese sollten in einem einzigen Sesselkreis zusammensitzen, welcher die Kommunikation zwischen den Teilnehmern wesentlich erleichtert. Eine Dialoggruppe kann als Mikrokosmos der Gesellschaft angesehen werden (Bohm, 2002). Daher entstehen in einer Gruppe solcher Größe oft Untergruppen, die sich voneinander in unterschiedlichen Merkmalen unterscheiden. Diese Gruppenunterschiede können die Fehler in der Kommunikation und in Konflikten widerspiegeln. Dies kann in kleineren bzw. wesentlich größeren Gruppen nur schwer gelingen. (Bohm/Factor/Garrett, 1999)

Dauer einer Sitzung: Am Beginn einer Dialogsitzung sollte die Länge dieser gemeinsam gewählt werden und eine Person, die nach Ablauf der Zeit das Ende verkündet. Die Dauer von zwei Stunden ist optimal. Längere Sitzungen können zur Langeweile der Teilnehmer führen, was natürlich die Qualität der Gruppe trüben kann.

Die Dialogsitzungen sollten in regelmäßigen Abständen abgehalten werden, da durch die Regelmäßigkeit das Gebiet tiefer und bedeutungsvoller erforscht werden kann

(Bohm/Factor/Garrett, 1999). Dialoggruppen könnten wöchentlich oder alle vierzehn Tage zusammentreffen und dies über einen längeren Zeitraum (Monate, Jahre) hinweg (Bohm, 2002). Auch intensive Dialogwochenenden werden abgehalten. Dabei sollte die auf so ein Wochenende folgende Sitzung allerdings erst nach einer Woche folgen, damit die Teilnehmer genügend Zeit für die Reflexion der vorangegangenen Sitzung haben. (Bohm/Factor/Garrett, 1999)

Führung: Ein Dialog ist als eine Konversation zwischen Gleichgestellten zu sehen. In einem Dialog gibt es keine Hierarchien. Alle Teilnehmer sind gleich. Jegliche kontrollierende Autorität hindert und hemmt den freien und offenen Dialog. Zu Beginn des Dialoges kann es aber förderlich sein, wenn ein bis zwei Facilitatoren anwesend sind. Diese können Situationen, welche für die Gruppe wichtig scheinen, erkennen und hervorheben und somit den Prozess der kollektiven Eigenwahrnehmung unterstützen. Dabei erklären und beschreiben sie was gerade in der Gruppe passiert. Die Führung sollte niemals manipulierend sein und eher aus dem Hintergrund gemacht werden. Die Führer sollten sich während des Dialoges so schnell wie möglich „überflüssig“ machen und somit zu Teilnehmern verwandeln. (Bohm/Factor/Garrett, 1999; Bohm, 2002)

Themen: Am Beginn einer Dialogsitzung ist es ratsam, die Bedeutung der Dialogsitzung zu kommunizieren. Dies kann Idealerweise von einem Facilitator gemacht werden. Jedes Thema von Interesse, der einzelnen Teilnehmer kann und soll angesprochen werden. Sollte ein Teilnehmer etwas an einem Austausch stören oder das Thema nicht passend finden, so soll dieses Gefühl im Dialog geäußert werden. Kein Thema darf ausgeschlossen werden. (Bohm/Factor/Garrett, 1999) Dabei ist aber zu bedenken, dass die Gruppe nicht nur da ist, um persönliche Probleme zu besprechen. Diese sollten aber nicht gänzlich ausgeschlossen werden, da sich persönliche und kulturelle Probleme oft vermischen. (Bohm, 2002)

5.4 Anwendungsbereiche von Dialog

Ich möchte nun auf mögliche „Anwendungsbereiche“ für den Dialog in der Praxis eingehen. Mit diesem Kapitel werden die umfangreichen Möglichkeiten des Einsatzes von Dialog im alltäglichen Leben genauso wie im universitären Kontext und in Unternehmen beschrieben.

Zu Beginn möchte ich erwähnen, dass sich der Prozess in Dialoggruppen wesentlich ändern wird, sollten sich die Teilnehmer aus der Organisation gut kennen. Der Grund dafür sind die

vorhandenen Beziehungen, Hierarchien und Strukturen in Organisationen, Schulen und Universitäten. Es wird ein Bedürfnis geben, seine Kollegen zu schützen und kritische Gedanken aus diesem Grund zurückhalten. Daher muss zu Beginn eines Dialogs in solch einem Umfeld mit der Sammlung aller Ängste und Zweifel der Teilnehmer begonnen werden. Diese können dann offen in der Gruppe besprochen werden. Hilfreich kann zu Beginn auch ein Zeitplan sein, der dann im Verlauf vom Dialog auch wieder außer Acht gelassen werden kann. (Bohm/Factor/Garrett, 1999)

Alltag

Dialog findet nicht nur im betrieblichen oder schulischen, universitären Bereich Einsatz, sondern ist auch besonders gut für das alltägliche Leben geeignet. So können durch Dialog auch im Alltag mentale Modelle und Handlungsweisen veranschaulicht und bewusst gemacht werden. Die Bereiche des Einsatzes von Dialog im Alltag gehen von Familiendialogen zur Klärung von Familienkonflikten bis hin zur Aufdeckung und Änderung von Handlungsmustern innerhalb von Familien, aber natürlich auch unter Studien- oder Arbeitskollegen und Freunden. So kann es im Umgang mit Kindern z.B. sehr hilfreich sein, wenn sich Eltern über ihre Verhaltensmuster (z.B. immer Ratschläge geben, die als Bevormundung erfahren werden) bewusst sind und daran etwas ändern (Hartkemeyer & Hartkemeyer, 2005). Aber auch hier ist zu sagen, dass die Änderung der Verhaltensmuster nicht nur auf die Beziehung Eltern-Kind beschränkt ist sondern in allen zwischenmenschlichen Beziehungen erfolgreich helfen kann.

Schule

Durch den Einsatz von Dialog in der Schule, haben die Schüler die Möglichkeit gemeinsam mit den Lehrenden ihre Lerninhalte und den Unterricht zu gestalten. Durch Dialog kann der Prozess des Lernens betrachtet werden. Resultierend daraus kann es zu einer kollektiven Intelligenz der Schüler und Lehrenden kommen. Beim Einsatz des Dialogs in der Schule steht das gemeinsame Lernen im Vordergrund. Durch Dialog entwickelt sich in der Schule mehr Teamgeist unter den Schülern, ein besseres Unterrichtsklima durch gemeinsame Gestaltung und auch die Leistungen der Schüler werden durch die gemeinsame Gestaltung besser. (Hartkemeyer & Hartkemeyer, 2005)

In der Schule kann Dialog auch in den folgenden und natürlich noch vielen anderen Bereichen eingesetzt werden:

- Konfliktlösung

Bei Konflikten zwischen Schülern/Schülern, Schülern/Lehrern und anderen Konfliktsituationen ist Dialog besonders befriedigend, da er keine Lösung vorschlägt, aber den Freiraum bietet, selber zu einer Lösung zu finden. (Hartkemeyer & Hartkemeyer, 2005)

- Abbau von Feindbildern

Durch die persönliche Begegnung mit dem „Feind“ im Dialog kann das vorhandene Bild schneller abgebaut und beseitigt werden. (Hartkemeyer & Hartkemeyer, 2005)

- Gemeinsames Lernen
- Gemeinsame Gestaltung des Unterrichts (Hartkemeyer & Hartkemeyer, 2005)

Universität

Das gemeinsame Lernen als kollektive Disziplin erfordert laut Senge die Fähigkeit der Menschen bewusst zwischen einer Diskussion und einem Dialog wählen und entscheiden zu können (Senge, 1996). Dialog kann als Kernelement einer neuen Lernkultur im universitären Kontext gesehen werden. Dabei geht es, wie in der Schule, auch darum gemeinsam zu gestalten, zu lernen und zu entscheiden. Durch Dialog können die Voraussetzungen und Blockaden des Denkens reflektiert und somit ein gemeinsames Denken ermöglicht werden (Hartkemeyer & Hartkemeyer, 2005). In der Universität besteht in der heutigen Zeit ein großer Bedarf am Dialog. Die „Verwendung“ des Dialogs in der Universität kann zum generativen Dialog führen und somit eine soziale Kompetenz der Studenten in diese Richtung stärken. (Käufer & Scharmer, 2000)

Natürlich können die für die Schule beschriebenen Bereiche gleichermaßen im universitären Kontext eingesetzt werden. Speziell für die Universität geeignete Bereiche des Einsatzes von Dialog sind:

- Ideenentwicklung

So können z.B. im administrativen Bereich der Universität durch Dialog die Entwicklung neuer Ideen für Studienpläne und Lehrveranstaltungen unterstützt werden. Aber auch bei Projekten innerhalb von Lehrveranstaltungen können Studenten durch den Dialog in der Gruppe zu neuen Ideen z.B. für Softwareprogramme gelangen. (Hartkemeyer & Hartkemeyer, 2005)

- Vorbereitung von Entscheidungen

Dialog kann Studenten auch die Möglichkeit bieten, die Vorbereitungsarbeit für Entscheidungen zu erleichtern. So können eigene und die Meinungen der Anderen bewusst gemacht werden. Die so gesammelten Meinungen und Annahmen können konstruktiv zur Entscheidungsfindung beitragen. (Hartkemeyer & Hartkemeyer, 2005)

- Kreative Öffnung in konzeptionellen Phasen
Auch bei der Entwicklung von Konzepten zur z.B. Softwareentwicklung kann Dialog kreative Potentiale frei setzen. So besteht in einem Dialog Platz für alle möglichen Ideen und neuen, vielleicht verrückten Ideen, die sonst keiner aussprechen würde. (Hartkemeyer & Hartkemeyer, 2005)
- Gegenseitiges Verständnis
Gegenseitiges Verständnis, nicht nur in der eigenen Fachrichtung, stellt einen wichtigen Punkt im universitären Alltag dar. So ist es in der heutigen Zeit besonders wichtig die Kommunikation zwischen interdisziplinären, fachübergreifenden Richtungen effizient zu gestalten. So scheint es förderlich wenn z.B. Wirtschaftsinformatiker zusammen mit Psychologen an dem Design eines User Interfaces arbeiten. Der Dialog kann dabei über die Fachgrenzen hinweg Erkenntnisse über diese Bereiche verbreiten und lässt auch das Infragestellen von Fachkenntnis zu. Dieses Infragestellen und Hinterfragen des Fachwissens kann zur Schaffung von neuem, gemeinsamem Wissen führen. (Hartkemeyer & Hartkemeyer, 2005)
- Verständigung in Teams
Dialog ist bei der Verständigung innerhalb von Teams sehr hilfreich. Nicht nur wenn es darum geht Konflikte im Team zu betrachten, sondern auch wenn es um die Teambildung und Kommunikation innerhalb des Teams geht. So können auch Wirtschaftsinformatiker in diesem Bereich besonders profitieren.
- Kommunikationshorizont erweitern, kommunikative Kompetenz erzeugen
(Hartkemeyer & Hartkemeyer, 2005)

Arbeitswelt

In der heutigen Arbeitswelt wird das Verlangen nach sozial kompetenten Mitarbeitern immer größer. Dialog in der Arbeitswelt kann diese Soziale Kompetenz bei den Menschen entwickeln und die Gesprächskultur wesentlich verändern, sodass sich folglich und allmählich auch das Arbeitsklima verändert. Zu beachten wäre in diesem Bereich, dass Dialog durch die gesamte Abteilung geschätzt wird, da ein Einzelner nicht viel verändern kann. Dies kann sich natürlich als schwierige Aufgabe herausstellen, die von der Unternehmensleitung zu lösen wäre. (Hartkemeyer & Hartkemeyer, 2005)

In der Arbeitswelt können, unter anderem, folgende Bereiche durch Dialog unterstützt werden:

- Verbesserung der Gesprächskultur

Innerhalb des gesamten Unternehmens kann die Gesprächskultur durch Dialog wesentlich verbessert werden. So wird z.B. durch den Einsatz eines Redesteins geordneter und ruhiger gesprochen. Es kommen Mitarbeiter zu Wort, die sonst keine Chance haben ihre Ideen und Meinungen auszudrücken.

- Personalentwicklung

Durch Dialog können die Potentiale und Entfaltungsmöglichkeiten der Mitarbeiter ans Tageslicht gebracht und dementsprechend Entwicklungspläne erstellt werden.

- Soziale Kompetenz

- Urlaubsplanung

Auch zur Urlaubsplanung kann Dialog eingesetzt werden. So können alle Mitarbeiter ihre Wünsche und Bedenken offen äußern und somit ruhiger und zustimmender zu einer Einigung kommen.

- Besprechungen

Die Mitarbeiter verbringen viel Zeit in (wöchentlichen) Besprechungen. Hier wäre es angebracht in regelmäßigen Abständen auch Besprechungen ohne Vorgaben und Zeitplan durchzuführen und somit die Möglichkeit für einen Dialog zu bieten.

- Mitarbeitergespräche

Für Mitarbeitergespräche können die so genannten Sokratischen Spaziergänge unternommen werden. Dabei begeben sich zwei Personen auf einen Spaziergang bei dem jeder einmal zum Sprechen kommt. Diese helfen den Beteiligten das Zuhören zu praktizieren und dies bewusster zu tun. (Hartkemeyer & Hartkemeyer, 2005)

Lernende Organisation

Dialog deckt geheime Kommunikationsgesetze in Unternehmen auf. Darauf basierend kann eine lernfähige Organisation geschaffen werden. Dialog hilft diese Kommunikationsgesetze aufzudecken und bewusst zu machen. Die Einbindung von Intuition in den Dialog und das Unternehmen ist ebenfalls ein wichtiger Punkt, um eine lernende Organisation zu entwickeln. Dialog bietet Platz um Intuition zu Themen frei äußern zu können. So ist die Verbindung zwischen Intuition und Dialog z.B. im Changemanagement sehr hilfreich. Auch im interkulturellen Kontext eines Unternehmens kann Dialog sehr hilfreich sein, indem er die doch sehr unterschiedlichen mentalen Modelle, Annahmen und kulturellen Unterschiede aufdeckt und bewusst macht. Das Erkennen dieser Unterschiede und Erschaffen einer gemeinsamen Basis im Dialog stärkt die Entwicklung von interkulturellen Teams. (Hartkemeyer & Hartkemeyer, 2005)

Weiter Bereiche in einer lernenden Organisation, die durch Dialog unterstützt werden können:

- Führungskräftebeurteilung

Bei der Beurteilung von Führungskräften durch die Mitarbeiter scheint Dialog ein sehr hilfreicher Weg zu sein, da die vorhandenen Annahmen und Beurteilungen durch den Dialog in der Schwebe gehalten werden können. Die Beurteilung hat meist mehr mit dem Beurteiler und seine Ansichten zu tun, als mit dem Beurteilten selbst.

- Nährboden für Entscheidungen (Hartkemeyer & Hartkemeyer, 2005)

- Tagungen und Konferenzen

In Konferenzen und Tagungen sollte im Rahmen des Dialogs Raum für Ungeplantes und nicht Vorhersehbares geschaffen werden. Diese Ungebundenheit ermöglicht einen freien Verlauf der Dialogsitzung und die Möglichkeit gemeinsam zu denken. (Isaacs, 2002)

- Konfliktklärung

In unserem Leben gibt es zwischen Menschen kulturelle Differenzen, wie z.B. der Vertrieb kann nicht mit der Technik, er versteht sie nicht. Diese Differenzen führen zu unterschiedlichen Betrachtungswinkeln auf ein und dasselbe Thema oder Problem. Diese Konflikte können mit Hilfe des Dialogs aus dem Weg geräumt werden und somit den Weg für eine Veränderung bereiten. Die Menschen erkennen durch Dialog, dass trotz der großen Unterschiede in ihren Meinungen und Annahmen neue Einsichten entstehen können und ein Zusammenarbeiten möglich ist. (Isaacs, 2002)

- Programm- und Strategieentwicklung

Zur Entwicklung von neuen Unternehmensprogrammen oder Strategien kann Dialog bei der Sammlung von Ideen, Wünschen und Meinungen der Betroffenen helfen. (Hartkemeyer & Hartkemeyer, 2005)

- Kommunikationsentwicklung

- Teamentwicklung

Das Team kann sich im Dialog wahrer und besser kennen lernen und somit eine gute Basis für die zukünftige Zusammenarbeit schaffen. Dialog unterstützt die Teammitglieder dabei ihre individuellen Handlungs- und Arbeitsweisen zu einer Gemeinsamen überzuführen und das fragmentarische in ein kollektives Denken umzuwandeln. (Hartkemeyer & Hartkemeyer, 2005)

- Weiterbildung von Führungskräften

- Einstieg neuer Mitarbeiter

- Abteilungszusammenlegungen

Hier ist es besonders wichtig, dass die nun zusammengelegten Mitarbeiter durch Dialog von den mentalen Modelle und Annahmen sowie Kommunikationsgesetze der jeweils anderen wissen. Dadurch ergeben sich weniger Missverständnisse und ein Zusammenarbeiten ist einfacher. (Hartkemeyer & Hartkemeyer, 2005)

Es ist also offensichtlich, dass Dialog in vielen verschiedenen Bereichen zu unterschiedlichen Anwendungen kommen kann. All diese Anwendungsbereiche gelten natürlich für Wirtschaftsinformatiker genauso wie für alle anderen Berufsgruppen. Es scheint mir sehr wichtig in der heutigen, doch sehr hektischen Zeit einen Raum für Dialog zu schaffen. Egal ob nun im Alltag, auf der Universität oder im Unternehmen. Alle Bereiche können durch die Unterstützung von Dialog gemeinsames Denken und somit neue Wege ermöglichen.

5.5 Resultate des Dialogs

Was bewirkt nun Dialog bei Menschen, Teams und Organisationen? Warum ist Dialog in der heutigen Zeit so wichtig? Welche Möglichkeiten aber auch Grenzen beinhaltet Dialog? All diese Fragen möchte ich nun im folgenden Abschnitt beantworten.

Es ist zu aller erst zu sagen, dass bei Dialog keine Veränderung im engeren Sinne statt findet. Durch Dialog wird sich der Mensch einer größeren Vielfalt von Einflüssen, die auch das eigene Denken umfasst, bewusster. Dadurch kann der Kern der Probleme erkannt werden, was natürlich zu Veränderung führen kann. Aber prinzipiell gesehen, ist die Veränderung an sich kein ausgedrücktes Ziel des Dialogs. Im Zentrum des Dialogs steht der Weg hin zum kollektiven, gemeinsamen Denken. Der Mensch erkundet sich selbst während eines Dialogs. Dabei reflektiert er über folgende Phänomene:

- Tiefsitzende Wertvorstellungen, Meinungen, Annahmen
- Wesen und Intensität von Gefühlen
- Muster des Denkprozesses
- Bedeutung kultureller Normen (Bohm, 2002)

Möglichkeiten des Dialogs

Durch die Beschäftigung mit all diesen Phänomenen wird sich der Mensch über sich selbst bewusster. Ihm wird klar, warum er auf bestimmte Situationen reagiert (basierend z.B. auf soziale Normen) oder warum er jetzt gerade so fühlt (basierend z.B. auf Wertvorstellungen

und Gefühlen). Dialog trägt also dazu bei, dass der Mensch sich selbst durch die Erkundung all dieser Phänomene in der Gruppe, bewusster wird. (Bohm, 2002) Der Dialog bietet auch die Möglichkeit, den Mensch in seinem Tun und Denken zu verlangsamen. Diese Verlangsamung der gesamten Prozesse führt zu größerem Bewusstsein und vor allem zur Fähigkeit der Reflexion. Dialog fördert also die Selbstreflexion, die Kreativität des Menschen und eine Bewusstseinsweiterung. Anders ausgedrückt eine Schärfung der Wahrnehmung und des Bewusstseins. Im unternehmerischen Kontext initiiert und unterstützt Dialog Entwicklungsprozesse und bietet gute Vorarbeit für die Entscheidungsfindung. Natürlich wird durch den Dialog auch die Kommunikation in allen möglichen Lebenslagen verbessert und ermöglicht die Erkundung der bereits erwähnten Bereiche. (Hartkemeyer & Hartkemeyer, 2005)

Grenzen des Dialogs

Der Dialog hat neben den Möglichkeiten auch natürliche Grenzen. Diese können zwar im großen Teil überwunden werden, sind aber nicht zu unterschätzen.

Im Kontext des Unternehmens kann Dialog keine Durchsetzungskraft haben, sollte das Management diesen nicht aktiv unterstützen. Nichts ist für einen Menschen, der den Dialog schon erlebt hat, frustrierender als in die gewohnte Umgebung zurück zu kehren und zu erkennen, dass es in diesem Umfeld keine Möglichkeit gibt einen Dialog zu führen (Hartkemeyer & Hartkemeyer, 2005). Ein sehr schweres Unterfangen scheint in diesem Kontext auch die Offenheit zu sein. So wird die Äußerung von Fehlern und Gefühlen oft als Schwäche und nicht als Stärke gesehen. Es liegt also am Unternehmen zuerst ein gewisses Maß an Offenheit zu schaffen, bevor Dialog im Unternehmen Einzug halten kann (Isaacs, 2002). Auch im Alltag oder in der Schule und an Universitäten bedarf es der Unterstützung von übergeordneten Organen und den Mitmenschen, damit der Dialog geführt werden kann. Mit Dialog ist es nicht möglich Entscheidungen zu treffen. Dialog bietet nur die Möglichkeit den Entscheidungsprozess anzustoßen und die notwendige Vorarbeit zur Entscheidungsfindung zu leisten. Der Dialog zeigt neue Perspektiven auf und macht alle vorhandenen Meinungen und Annahmen transparent zugänglich, was zur effektiven Entscheidungsfindung notwendig ist. Hinderlich für den Dialog sind Zeitdruck und daraus resultierend Eile im Dialog, sowie Anspannungen und festgelegte Ziele. Auch spürbare Hierarchien in der Dialoggruppe sind für den Dialog hinderlich. Hierarchien stören die „untergeordneten“ Menschen bei der freien Äußerung ihrer Gedanken. Auch die verständliche Angst vor dem Neuen und noch Fremden im Dialog schränkt diesen wesentlich ein. Diese

Angst kann sich aber Idealerweise während des Dialogs zu Neugier entwickeln, was den Dialogprozess fördert. (Hartkemeyer & Hartkemeyer, 2005)

5.6 Lernobjekte zu Dialog

5.6.1 Dialoggeschichten

Diese Übung vermittelt den Teilnehmern ihr eigenes Bild und eigenen Erwartungen vom Dialog und macht diese den Teilnehmern bewusst. Sie erkennen mit welchen Dialogvorstellungen sie in die Gruppe gekommen sind. (Hartkemeyer & Hartkemeyer, 2005)

1. Lernziel

Das Dialogbild der Teilnehmer bewusst machen und eine neue Vorstellung des Dialogs entwickeln

2. Information

Kapitel 5 „Dialog“

Abschnitt 5.1 „Definition“

3. Ablauf

Dauer:	ca. 30 min.	Setting:	Gruppen zu je 3 Personen / Gesamte Gruppe
Durchführung:	Präsent	Material:	Moderationskarten, Stifte, Flipchart, Pinwand, Pins

Einstiegsfragen:

„Was war für mich ein richtiges Dialogerlebnis?“

„Welches Bild vom Dialog habe ich?“

Wenn ich an einen echten Dialog denke: „Welche Szenen, Begegnungen und Gespräche kommen mir dabei?“

Durchführung:

1) Die Teilnehmer erzählen in Gruppe zu dritt ein Erlebnis eines Dialogs. Pro Person maximal 5 Minuten. Hier können die Teilnehmer schon darauf achten, wie sie Hören und in welcher Art und Weise sie Sprechen.

2) Jeder Teilnehmer schreibt anschließend auf eine Moderationskarte ein für ihn wichtiges Kriterium für einen Dialog.

Alle Karten werden anschließend in die Mitte des Sesselkreises der Gesamtgruppe auf den Boden gelegt. Nun wird die Gesamtgruppe gebeten, einige Erfahrungen mit der gesamten Gruppe zu teilen, die Zuhörenden Teilnehmer sollten dabei auf die Kernqualitäten des Dialogs achten. Die wichtigsten Aspekte werden dabei auf dem Flipchart notiert. Am Ende der Übung werden die Moderationskarten neben das Flipchart auf eine Pinwand geheftet. Diese beiden Wände veranschaulichen so das spezifische Bild der Gruppe vom Dialog.

4. Abschließende Reflexion:

Durchführung:	Alleine
Art:	Online mittels Reflexionsblättern

In der Gruppe selbst kann natürlich auch kurz über die Ergebnisse des „Brainstormings“ gesprochen und reflektiert werden. Die persönlichen Erfahrungen daraus können anschließend an die Dialoggruppe mittels Reflexionsblätter online machen. Dies sollte innerhalb der folgenden Woche geschehen, da hier die Erinnerungen und Erfahrungen noch „frisch“ und aktuell sind.

Fragen, die zur Hilfe oder Anleitung im Reflexionsblatt beantwortet werden können:

„Wie habe ich den Dialog vor der Gruppe gesehen?“

„Woher stammt dieses Bild des Dialogs? Welche Erfahrungen haben diesen Begriff geprägt?“

„Wie sehe ich den Dialog jetzt?“

„Habe ich etwas dazu gelernt? Was hat sich für mich an diesem Begriff verändert?“

5.6.2 Dilemma-Übung

Diese Übung übermittelt den Teilnehmern die Entwicklung von einer Debatte zu einem Dialogischen Gespräch. In dreier Gruppen durchlaufen die Teilnehmer die Wandlung von Plädieren zu Reflektieren und erleben so einen Dialog. (Hartkemeyer & Hartkemeyer, 2005)

1. Lernziel

Teilnehmer sollen sich in andere Perspektiven hineinversetzen und unterschiedliche Sprechweisen erfahren

2. Information

Kapitel 5 „Dialog“

Abschnitt 5.1. „Definition“

3. Ablauf

Dauer:	max. 15 min/Runde, insgesamt ca. 1 Stunde.	Setting:	Gruppen zu je 3 Personen
Durchführung:	Präsent	Material:	keines

Einstiegsfragen:

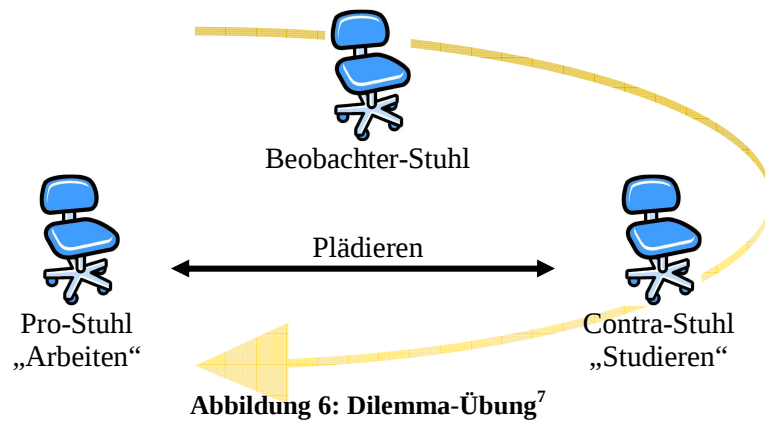
„Welches Dilemma beschäftigt mich in meinem Leben?“

So z.B. ob man nun nach dem Studium arbeiten gehen oder ein Doktoratsstudium anhängen soll.

Durchführung:

Person A wählt ein persönliches Dilemma mit zwei gegensätzlichen Entscheidungsmöglichkeiten und beschreibt kurz das Problem. Z.B.: *„Ich stehe vorm Abschluss meines Studiums und weiß nicht was ich nun in der Zukunft machen soll. Einerseits würde ich total gerne meine ganzen Kenntnisse im Berufsleben anwenden und natürlich endlich ordentlich Geld verdienen. Andererseits habe ich so viele Ideen im Kopf die ich gerne in einem Doktoratsstudium umsetzen würde. Mir gefällt das Leben als Student einfach gut.“*

1. Runde: Person A, also die mit dem Problem nimmt auf dem Beobachter-Stuhl Platz und beobachtet nur. Person B übernimmt die Meinung des Arbeitengehens (Pro-Stuhl). Person C übernimmt die Meinung dem Doktoratsstudium nachzugehen (Contra-Stuhl). Nun bringen die Personen B und C mit je zwei Argumenten (beginnend mit den Contra Argumenten) ihren Standpunkt mit großer Einseitigkeit und Intensität vor.



2. Runde: Nun wechseln alle im Uhrzeigersinn ihre Sitz- und damit auch Meinungspositionen. So wechselt Person A auf den Contra-Stuhl, Person C auf den Pro-Stuhl und Person B auf den Beobachter-Stuhl. Beginnend beim Contra-Stuhl werden wieder wie in Runde 1 Argumente vorgetragen.

Nun folgt die **dritte Runde** in der nun Person A auf dem Pro-Stuhl, B auf dem Contra-Stuhl und C auf dem Beobachter-Stuhl Platz nimmt. Es werden wieder die Argumente durch einseitiges Vertreten der Positionen ausgedrückt.

In der letzten, der **4. Runde**, befinden sich wieder alle Personen in der Ausgangsposition. Jetzt versuchen die Personen B (Pro-Stuhl) und C (Contra-Stuhl) in einen Dialog zu kommen. Sie versuchen nun ihre Argumente zwischen Plädieren und Erkunden im Gleichgewicht zu halten. Sie versuchen zu reflektieren, warum ihre Position ihnen so wichtig ist, welche ihrer Werte und Bedürfnisse durch diese Position erfüllt werden und fragen auch die andere Person, was ihr wichtig ist.

4. Abschließende Reflexion:

Durchführung:	In der dreier Gruppe
Art:	Präsent

Während der Reflexion in der dreier Gruppe können sich die Teilnehmer mit folgenden Fragen beschäftigen:

„Was empfinde ich, wenn ich mein Problem oder das eines Anderen, pro und contra vertrete?“

„Bekomme ich als Beobachter eine neue Perspektive? Welches Gefühl habe ich dabei?“

⁷ Abbildung von Sybille Pipal in Anlehnung an Hartkemeyer

„Wie gut kann ich mich in Positionen, die ich nicht vertrete, hineinversetzen?“ Diese Frage zeigt die Fähigkeit empathisch zu sein, an.

„Wie empfinde ich den Wechsel von deiner Debatte zu einem Dialog? Kann ich mich wirklich für den Anderen öffnen, für seine Meinungen interessieren?“

„Was erfahre ich über meine eigenen Bedürfnisse und Werte?“

Die Teilnehmer sollten auch die Möglichkeit haben diese Fragen zu Hause in Form eines Reflexionsblattes zu beantworten, sollten sie dies nicht in der Kleingruppe machen wollen. Natürlich besteht auch die Möglichkeit über diese Reflexion in der Kleingruppe in der gesamten Gruppe zu sprechen und die eigenen Erfahrungen so mit allen zu teilen.

5.6.3 Weitere Vorschläge für Lernobjekte

Ich beschreibe nun schemenhaft weitere Ideen für Lernobjekte zum Thema Dialog, die alle aus dem Buch *„Die Kunst des Dialogs“* (Hartkemeyer & Hartkemeyer, 2005) stammen.

Zuhör-Übung

Ablauf: Diese Übung kann als Sokratischer Spaziergang (Spaziergang zu zweit außerhalb des Übungsraumes) oder auch im Raum selbst gemacht werden. Eine Person A erzählt einer anderen Person B etwa 5min lang was ihr wichtig ist. Die zuhörende Person B kommentiert nicht und sagt nichts. Person B gibt anschließend das Gesagte wieder. Danach werden die Rollen gewechselt. Anschließend wird darüber gesprochen wie sich die Einzelnen in den unterschiedlichen Rollen (Erzähler, Zuhörer und Hören der eigenen Geschichte) gegangen ist.

Ziel: Beim Erzählen soll die Geschichte bewusst wahrgenommen werden (Was wird erzählt? Was wird nicht erzählt?). Beim Erzählen ist das Ziel bewusst zuzuhören und zu versuchen sich in die Perspektive des Anderen zu begeben.

Filterübung

Ablauf: Die Teilnehmer überlegen sich die Filter in ihrem Leben, die die Welt in gewisser Weise einfärben (z.B. Bewusstsein Frau/Mann zu sein oder der einzigen richtigen Religion anzugehören) und schreiben diese auf Moderationskärtchen. Mit seinen Moderationskärtchen geht der Teilnehmer durch die Gruppe und spricht mit anderen Teilnehmern über die Wirkung dieses Filters. Es werden ca. 2 – 3 solcher Gespräche in der Gruppe geführt. Danach wird gemeinsam in der Gruppe darüber reflektiert.

Ziel: Die Teilnehmer sollen die persönlichen und sozialen Filter wahrnehmen, die die Sicht auf die Welt beeinflussen⁸.

Brücken bauen

Ablauf: Die Übung beginnt in einer vierer Gruppe. Eine Person, Person A, beschreibt eine Kritik, eine Klage, die sie oft erfährt. So z.B. durch innere Stimmen (z.B. „*Ich bin doch zu nichts fähig!*“) oder von Außen (z.B. „*Du bist eine schlechte Studentin!*“ oder „*Du bist so schlampig!*“). Person A erzählt den anderen drei Personen in welchen Situationen solch eine Kritik auftritt. Die Personen können zum besseren Verständnis nachfragen. Hat Person A fertig erzählt, setzt sie sich auf einen Stuhl mit dem Rücken zu den anderen drei Personen. Die drei Personen versuchen nun auf die Kritik einzugehen. Person A macht sich dabei Notizen darüber welche Bemerkungen wie geholfen oder weniger geholfen haben. Die drei anderen Personen versuchen mit unterschiedlichen Möglichkeiten eine Brücke zum Kritiker zu bauen. Zum Beispiel mit Einfühlvermögen statt Ratschlägen (z.B. „*Was könnte Person A helfen, um sich gehört zu fühlen?*“) etc. Danach folgt ein Austausch der Erlebnisse zwischen den vier Personen. Anschließend wechseln die drei Personen ebenfalls in die Rolle des Kritikers.

Ziel: Weiterentwicklung der Fähigkeit mit kritischen Stimmen umzugehen

Diese abschließende Anregung *Linke Spalte Übung* für ein Lernobjekt stammt von der Seite „*Dialogprojekt*“. Diese Übung scheint mir sehr sinnvoll und kann den Teilnehmern sehr stark die unbewussten Bewertungen und Beurteilungen des Lebens klar machen. Da der Ablauf etwas umfangreicher und komplexer ist, möchte ich hier den Link zu der Beschreibung auf der Seite des Dialogprojektes bieten. Link: <http://dialogprojekt.de/werkstatt-uebungen.php>

⁸ abgewandelt nach (Hartkemeyer & Hartkemeyer, 2005)

6 Encounter Gruppen nach C. Rogers

In diesem Kapitel gehe ich nun näher auf das Konzept der Person-zentrierten Encounter Gruppen ein. Dabei wird zunächst beschrieben, welche Merkmale und Zwecke sie aufweisen und welcher Prozess in einer Encounter Gruppe abläuft. Im Anschluss daran beschreibe ich verschiedene Formen von Encounter Gruppen und gehe anschließend auf die von Carl Rogers vorgeschlagenen Anwendungsgebiete ein. Natürlich werde ich auch die Veränderungen im Menschen durch die Teilnahme an einer Encounter Gruppe beschreiben.

Wie wirkt sich eine Encounter Gruppe förderlich auf Sensing aus? Wie stehen Encounter Gruppen im Zusammenhang mit Sensing? Sensing beinhaltet verschiedenste Ansätze, vom Aktiven Zuhören über Focusing und Dialog. Diese Konzepte im Alltag zu erproben scheint schwierig. Wie soll jemand Aktives Zuhören im Alltag üben, wenn er/sie es noch nicht erfahren hat? Oder einen Body Shift durch Focusing erleben, wenn er Focusing noch nicht richtig beherrscht? Ich sehe Encounter Gruppen als eine Art geschützten Bereich, um all diese Ansätze zu erproben und zu „erlernen“. Encounter Gruppen bieten dazu ein geeignetes Klima und das passende Umfeld.

Aber nicht nur die Ansätze von Sensing können in Encounter Gruppen erprobt werden, sondern die Teilnehmer können sich so geben wie sie wirklich sind. Sie müssen sich nicht hinter Fassaden und Masken verstecken, sondern können sagen was sie bewegt und wie sie über gewisse Dinge denken. Durch den in einer Encounter Gruppe stattfindenden Prozess wird sich die Person sich selbst und ihrer Gefühle bewusster. Auch Beziehungen zu anderen Menschen können durch Encounter Gruppen verstärkt und entwickelt werden. So tragen Encounter Gruppen unter anderem auch zur Schärfung der Wahrnehmung von sich selbst und den anderen Teilnehmern bei.

Encounter Gruppen sind untrennbar durch Carl Rogers mit dem Person-zentrierten Ansatz verbunden und von diesem geprägt. In einer Encounter Gruppe herrscht ein Klima, welches als akzeptierend und warm beschrieben werden könnte. Die 3 Grundhaltungen des Person-zentrierten Ansatzes werden in einer Encounter Gruppe spürbar und gelebt. In diesem Klima können sich die Teilnehmer in Richtung Person-zentrierte Haltung entfalten und zumindest einige der Prozessphasen einer Encounter Gruppe durchlaufen.

6.1 Was sind Encounter Gruppen?

In diesem Abschnitt möchte ich nun klären, was man unter einer Encounter Gruppe verstehen kann und was sie als solche ausmacht. Dabei werde ich auch den Prozess, welcher in einer Encounter Gruppe von den Teilnehmern durchlaufen wird, beschreiben. Anschließend möchte ich darauf eingehen, welche Ziele Encounter Gruppen in sich tragen. Ziele definiere ich in diesem Kontext als die in einem Menschen vorgegangenen Veränderungen während dieses Prozesses und nicht als vorgegebene Ziele einer Encounter Gruppe an sich.

6.1.1 Ein Definitionsversuch

Eine Encounter Gruppe kann als geschützter Bereich gesehen werden, indem man sich selbst erfahren, persönlich weiterentwickeln und seine Kommunikation verbessern kann. All das geschieht, da in einer Encounter Gruppe ein akzeptierendes Klima herrscht, indem man seine Gefühle frei und ungehemmt äußern kann. In einer Encounter Gruppe wird kognitives Lernen und Lernen aus den eigenen Erfahrungen im Prozess (Rogers, 1984) einer Encounter Gruppe verbunden. Dieser Prozess erlaubt es den Teilnehmern tiefe und wichtige Erfahrungen für sich selbst und das Leben zu machen. Die Teilnehmer lernen besser ihre Gefühle auszudrücken, aber auch besser und einfühlsamer auf die Gefühle anderer einzugehen. Eine Encounter Gruppe ist ein Ort der Begegnung an dem man nicht nur persönliche Veränderungen, sondern auch Veränderungen in der Beziehung zu Menschen erfahren kann. Die ganze Gruppe versucht sich gegenseitig besser zu verstehen. Mittels Feedback hilft die gesamte Gruppe dem gerade Sprechenden dabei, sich selbst neu kennen zu lernen und besser zu verstehen.

6.1.2 Merkmale von Encounter Gruppen

Kleine Gruppen: Die Gruppen sind meist klein gehalten. Die Anzahl der Teilnehmer bei einer Encounter Gruppe als Kleingruppe ist ca. auf 8 – 18 Personen beschränkt. Die Größe der Gruppe variiert allerdings je nach Autor. Diese Gruppe ist generell unstrukturiert und verfolgt eigene Ziele und persönliche Richtungen. Meist sind es jene, die von den Teilnehmern selbst bestimmt bzw. gewünscht sind.

Material: In Encounter Gruppen kann, muss jedoch nicht Material (in Form von Informationen über gewisse Themen) für die Teilnehmer zur Verfügung gestellt werden.

Leiter: Der Leiter einer Encounter Gruppe fördert die Gruppenmitgliedern bei der Äußerung ihrer Gefühle und Gedanken. Er steht ihnen helfend zur Seite, gibt aber im Wesentlichen keine Richtung vor.

Gruppenmitglieder: Die Teilnehmer und der Leiter einer Encounter Gruppe konzentrieren sich auf die Dynamik der persönlichen Interaktion und den in einer Encounter Gruppe stattfindenden Prozess. (Rogers, 1984)

6.1.3 Prozess der Encounter Gruppe

Ich möchte nun den von Carl Rogers (Rogers, 1984) beschriebenen Prozess in einer Encounter Gruppe zusammenfassen und beschreiben. Ich finde diesen Prozess sehr anschaulich und dieser lässt die auftretenden Veränderungen in einem Menschen nach einer Encounter Gruppe besser verstehen.

Widmen wir uns nun den einzelnen Schritten des Prozesses der in einer Encounter Gruppe stattfindet. Diese Schritte sind nicht als bestimmte und starre Reihenfolge zu sehen. Diese können in verschiedenen Gruppen zu unterschiedlichen Zeitpunkten beginnen und enden.

1. *Allgemeine Unsicherheit*

In diesem Schritt des Prozesses herrscht Verwirrung und Enttäuschung. Smalltalk und oberflächliche Diskussionen werden geführt und die Unsicherheit bei den Beteiligten wächst. Sie wissen nicht, was sie hier tun sollen, wer für sie verantwortlich ist oder was der Sinn der ganzen Gruppe ist. Die nicht vorhandene Struktur beängstigt die Teilnehmer. (Rogers, 1984)

2. *Widerstand gegen persönlichen Ausdruck*

Die Teilnehmer zeigen in der Gruppe nur ihr öffentliches Gesicht und nicht jenes hinter den aufgesetzten Masken und Fassaden. Nur ganz langsam und mit viel Angst und Zweifel verbunden, beginnen die Teilnehmer ihr inneres Selbst der Gruppe zu zeigen. In dieser Phase beherrscht das mangelnde Vertrauen und die Angst sich zu öffnen die Gruppenteilnehmer. (Rogers, 1984)

3. *Beschreibung vergangener Gefühle*

Hier beginnen die Teilnehmer allmählich Gefühle trotz Angst und mangelnde Vertrauenswürdigkeit in die Gruppe zu äußern. Sie sprechen von Gefühlen, „there and

then“ die offenbar in der Person vorhanden sind. Die Teilnehmer beschreiben diese allerdings so, als befänden sich diese Gefühle in der Vergangenheit und nicht in der gegenwärtigen Gruppe. (Rogers, 1970)

4. Ausdruck negativer Gefühle

Laut Carl Rogers (Rogers, 1984) sind die ersten Gefühle, die geäußert und gerade in dieser Situation gefühlt werden, Negative. Rogers betitelt diese Gefühle als „Gefühle des Hier und Jetzt“. Meist richten sich diese negativen Gefühle gegen ein Gruppenmitglied oder den Gruppenleiter. Mit der Äußerung von negativen Gefühlen wird das Vertrauen der Gruppe getestet. Der Teilnehmer versucht herauszufinden, ob er wirklich seine Gefühle, egal ob positiv oder negativ, ohne Konsequenzen äußern kann.

5. Ausdruck und Erforschung von persönlich Wichtigem

Nach all den negativen Erfahrungen beginnt meist eine Person sich der Gruppe zu öffnen und über etwas Persönliches zu sprechen. Der Grund dafür scheint zu sein, dass diese Person bereits erkannt hat, dass die Gruppe vertrauenswürdig und ohne Konsequenzen für ihn ist. Es ist seine Gruppe, die er durch seine Beiträge gestalten kann. Eine vertrauenswürdige Atmosphäre entwickelt sich. Die Teilnehmer entdecken sich selbst neu bzw. sehen sich in einem neuen Licht. (Rogers, 1984)

6. Ausdruck unmittelbarer zwischenmenschlicher Gefühle in der Gruppe

Irgendwann beginnen die Teilnehmer Gefühle, die sie anderen Gruppenmitgliedern gegenüber im Moment empfinden, auszudrücken. Die ausgedrückten Gefühle und Einstellungen einem Gruppenmitglied gegenüber kann und wird auch meist in der Gruppe erforscht und besprochen. (Rogers, 1984)

7. Die Entwicklung einer Heilungskapazität in der Gruppe

In einer jeden Gruppe befindet sich eine Anzahl von Teilnehmern, die sich unwahrscheinlich förderlich und hilfreich mit dem Schmerz und dem Leid anderer beschäftigen können. Diese Teilnehmer verstehen und akzeptieren die Anderen intuitiv und sind sehr einfühlsam in ihrem Tun. Diese Teilnehmer versuchen den anderen Gruppenmitgliedern bei ihren Problemen auf einfühlsame Weise zu helfen. (Rogers, 1984)

8. Selbst-Akzeptierung und beginnende Veränderung

Die Selbst-Akzeptierung stellt in dieser Phase des Prozesses den Anfang der Veränderungen in einer Person dar. Die Teilnehmer können sich selbst akzeptieren so wie sie sind. Z.B. Als isolierte, alleingelassene Person oder als schlechter Programmierer. (Rogers, 1984)

9. Das Zerschlagen der Fassaden

In dieser Phase des Prozesses wächst die Abneigung der Gruppe gegen defensive, sich nicht öffnende Mitglieder. Die Gruppe fordert diese Gruppenmitglieder dazu auf, die momentanen Gefühle nicht zu verdrängen und die Maske, die sie tragen, abzulegen. Die Gruppe möchte auch von diesen Personen mehr erfahren und bewegt diese durch die Aufforderungen der Gruppe zur offenen Äußerung ihrer Gefühle und Probleme. (Rogers, 1984)

10. Das Individuum erhält Feedback

Durch die Interaktionen der Teilnehmer in der Gruppe, erfahren diese wie sie auf andere wirken und gesehen werden. So kann es z.B. eine schmerzhaft Erfahrung sein, dass man gar nicht als lustig, sondern als nervend empfunden wird. Diese schmerzhaft Erkenntnis stellt aber kein Problem oder keine Gefahr dar, solange diese in der vertrauenswürdigen Atmosphäre der Encounter Gruppe gemacht wird. (Rogers, 1984)

11. Konfrontation

Nicht nur Feedback wird in der Gruppe gegeben, sondern es gibt auch etwas härtere Konfrontationen. Dabei handelt es sich nicht nur um negative Konfrontationen, sondern es können auch Positive sein, die den Betroffenen wachrütteln sollen. (Rogers, 1984)

12. Die helfende Beziehung außerhalb der Gruppensitzungen

Nicht nur während einer Gruppensitzung helfen die Gruppenmitglieder. Auch außerhalb der Sitzungen treten die Mitglieder in eine helfende Beziehung zueinander. Sie setzen sich zusammen und sprechen miteinander weiter über die Probleme oder Gefühle. (Rogers, 1984)

13. Die grundlegende Begegnung

In einer Encounter Gruppe finden Menschen viel engeren und direkteren Kontakt zueinander, als dies im alltäglichen Leben üblich ist. Diesen engeren und direkteren

Kontakt nannte Carl Rogers (Rogers, 1984) grundlegende Begegnung. Darunter versteht man z.B. dass Teilnehmer plötzlich den Schmerz eines Anderen spüren und miterleben. Oder negative ausgedrückte Gefühle führten nicht zu Streit, sondern werden durch tiefes Akzeptieren ersetzt. In dieser Phase ergeben sich positive Gefühle und große Nähe, da Gefühle ausgedrückt und akzeptiert wurden.

14. Der Ausdruck positiver Gefühle

In dieser Phase des Prozesses werden zum ersten Mal positive Gefühle geäußert. Im Laufe der Encounter Gruppe stellt sich durch diese Äußerung von positiven wie negativen Gefühlen ein wachsendes Gefühl von Wärme und Vertrautheit in der Gruppe ein. Diese Wärme und Vertrautheit beruht nicht nur auf den positiven Einstellungen der Gruppenmitglieder, sondern auch auf den zuvor erwähnten ausgedrückten positiven wie negativen Gefühlen. (Rogers, 1984)

15. Das Verhalten ändert sich in der Gruppe

Das Verhalten eines Mitgliedes innerhalb der Gruppe verändert sich während einer Encounter Gruppe häufig. Neben der Veränderung des Verhaltens ändern sich auch die Gesten und Stimmen immer wieder. Die Teilnehmer werden immer hilfsbereiter und aufmerksamer den Anderen gegenüber (Rogers, 1984). Natürlich verändert eine Encounter Gruppe den Menschen auch außerhalb der Gruppe. Darauf möchte ich aber im Abschnitt *Resultate einer Encounter Gruppe* eingehen.

6.1.4 Grundlegende Ziele

Wir wissen nun, was eine Encounter Gruppe ist und was diese für Merkmale aufweist. Aber wozu besucht jemand eine Encounter Gruppe? Oder anders gefragt: Was sind die Ziele, der Zweck einer Encounter Gruppe? Dabei ist noch zu erwähnen, dass diese Ziele keine explizit in einer Encounter Gruppe Angesprochenen und Vorgegebenen sind. Sie sind nicht als Vorgaben in einer Encounter Gruppe zu sehen, die von jedem Mitglied erreicht werden müssen. Diese hier beschriebenen Ziele ergeben sich eher aus der Erfahrung jedes Einzelnen in einer Encounter Gruppe und das meist erst nach und nicht während einer Encounter Gruppe.

Eines der Ziele von Encounter Gruppen ist die **Persönlichkeitsentwicklung** (Rogers, 1984). Weg von den Fassaden und getragenen Masken hin zur Selbstbefreiung. Das wahre Selbst steht im Mittelpunkt und soll durch das Ausdrücken der eigenen Gefühle bewusst gemacht

werden. Somit wächst die Person und das Selbstbild wird revidiert. Folglich kann diese Person auch besser mit auftretenden Problemen und dem Leben selbst umgehen. (Schmid, 2002)

Ein weiteres Ziel von Encounter Gruppen ist es, zwischenmenschliche **Kommunikation** zu entwickeln, aber auch zu verbessern (Rogers, 1984). Da die Teilnehmer an einer Encounter Gruppe sich ihrer Gefühle sicherer werden und diese auch ausdrücken können, kann sich folglich daraus eine verbesserte Kommunikation entwickeln. Sie können ihren Gesprächspartnern gegenüber ihre Gefühle besser ausdrücken und sie daran teilhaben lassen. Aber auch **Beziehungen** selbst können durch Encounter Gruppen entwickelt und verbessert werden. Durch die verbesserte Kommunikation bekommen zwischenmenschlichen Beziehungen eine ganz andere Tiefe und Bedeutung. (Rogers, 1984)

6.1.5 Formen von Encounter Gruppen

Hier möchte ich nun kurz die verschiedenen Formen von Encounter Gruppen vorstellen, die Carl Rogers in seinem Buch über Encounter Gruppen (Rogers, 1984) beschreibt. Dabei ist noch zu erwähnen, dass sich die Gruppen von der Art und Weise des Ablaufes und der Inhalte nicht sehr stark unterscheiden, da es sich im Grunde immer um Encounter Gruppen handelt.

T-Gruppen

In T-Gruppen (Trainings-Gruppen) lernen die Teilnehmer ihre Interaktion mit anderen kennen. Durch die T-Gruppe werden sich die Teilnehmer ihrer Funktion in einer Gruppe und folglich auch im Unternehmen bewusst. Diese Form der Encounter Gruppe wird am Meisten in der Industrie eingesetzt. (Rogers, 1984)

Sensitivitäts-Trainings-Gruppen

Die Sensitivitäts-Gruppen unterscheiden sich nicht wesentlich von den Basic Encounter Gruppen von Rogers und den T-Gruppen von Lewin. (Rogers, 1984)

Aufgaben-bezogene Gruppen

In den Aufgaben-bezogenen Gruppen wird sich auf die Aufgaben einer Gruppe im zwischenmenschlichen Kontext konzentriert. Auch diese Gruppen finden großen Anklang in der Industrie. (Rogers, 1984)

Sinnesbewusstheits-Gruppen u. Körperbewusstheits-Gruppen

In diesen Gruppen steht die physische Bewusstheit im Zentrum der Bemühungen. So wird diese Bewusstheit hier speziell durch Bewegung und Tanz ausgedrückt. (Rogers, 1984)

Kreativitäts-Workshops

In den Kreativitäts-Workshops ist der kreative Ausdruck durch verschiedenste Medien besonders gefördert. Des Weiteren sind die individuelle Spontaneität und die Freiheit des Ausdrucks im Workshop von Bedeutung. (Rogers, 1984)

Organisatorische-Entwicklungsgruppen

In der Industrie werden diese Gruppen besonders eingesetzt, um besser zusammen haltende und leistungsfähigere Arbeitsteams zu schaffen. (Rogers, 1984)

Gestalt-Gruppen

Basierend auf den gestalttherapeutischen Ansatz konzentriert sich ein erfahrener Therapeut auf einen Einzelnen aus der Gruppe. Die restliche Gruppe hilft dem Individuum bei der Selbstfindung und Behandlung seiner Probleme. (Rogers, 1984)

Synanon-Gruppen oder „Spiel“

In dieser Form der Encounter Gruppe wird mit drogenabhängigen Menschen gearbeitet und teilweise versucht mit Gewalt deren Abwehr zu durchbrechen. (Rogers, 1984)

Open Encounter

Open Encounter Gruppen nach Will Schutz sind stark körperorientiert. Der Körper wird ganz bewusst in die Gruppenarbeit einbezogen. Diese Art von Encounter Gruppe ist eher handlungsorientiert, da in der Gruppe auch viele praktische Übungen und Interaktionen zwischen den Teilnehmern stattfinden. (Esalen, o.J.)

6.1.6 Gruppen nach Zusammensetzung

Die oben beschriebenen verschiedenen Encounter Gruppen können sich durch ein weiteres Merkmal unterscheiden. Encounter Gruppen unterscheiden sich auch durch ihre Zusammensetzung. So gibt es Gruppen in denen sich die Teilnehmer das erste Mal sehen oder in einem Betrieb Tag täglich zusammen arbeiten. Ich möchte nun kurz darauf eingehen

welche Zusammensetzungen es in Encounter Gruppen geben kann. Diese Liste ist natürlich beliebig erweiterbar und stellt keine statische Liste dar.

Fremd-Gruppen

In dieser Encounter Gruppe kommen Menschen zusammen, die sich das erste Mal in der Encounter Gruppe sehen. (Rogers, 1984) Sie kennen einander nicht und wissen nichts über den sozialen Hintergrund und der Vergangenheit der Person, außer diese lässt die Gruppenteilnehmer daran teilhaben. Von Aussagen von Encounter Gruppen Teilnehmern weiß ich, dass diese sich leichter öffnen können, wenn sie niemanden in der Gruppe kennen. Auch ich war eine dieser Personen. Der Mensch kann sich so geben wie er ist und muss keine Rolle annehmen, die er vor bekannten Personen vielleicht annehmen würde.

Betriebs-Gruppen

In dieser Form der Encounter Gruppe kommen Menschen zusammen, die im selben Betrieb arbeiten, in derselben Abteilung oder in Projekten zusammen arbeiten. (Rogers, 1984) Diese Teilnehmer kennen sich aus dem Alltag. Auch hier weiß ich aus meiner Erfahrung, dass es Menschen gibt, denen es leichter fällt, vor Personen zu sprechen, die sie kennen, die ihnen vertraut sind. Es fällt ihnen leichter sich vor bekannten Personen zu öffnen als vor Unbekannten. Die Kehrseite kann natürlich genauso der Fall sein und Menschen haben Probleme damit vor Bekannten zu sprechen.

Marriage Encounter

Wie schon der Name dieser Form der Encounter Gruppe sagt, treffen sich in dieser Ehepaare zusammen, um an ihrer Beziehung zu arbeiten. (Rogers, 1984) Sie möchten den Partner besser verstehen lernen und die Beziehung dadurch verbessern. Als Resultat solch einer Encounter Gruppe kann sich die Beziehung wesentlich verbessert und vertiefen aber auch unüberwindbare Unterschiede in den Werten aufdecken und z.B. zur Erkenntnis führen, dass eine Trennung für beide besser wäre.

Familien Encounter

Eine andere Form stellen Familien Encounter Gruppen dar. Hier treffen verschiedene Familien aufeinander und „lernen“ voneinander. So lernen Eltern von ihren und anderen anwesenden Kindern genauso, wie Kinder von ihren und den anderen anwesenden Eltern. Die Familien verbessern ihre Kommunikation in der Familie und verstehen die Ansichten der einzelnen Familienmitglieder gegenseitig besser. (Rogers, 1984)

6.2 Anwendungsbereiche von Encounter Gruppen

In diesem Kapitel möchte ich nun auf die Möglichen Anwendungsgebiete von Encounter Gruppen eingehen. Diese hier erwähnten und beschriebenen Anwendungsgebiete sind nicht die Einzigen in denen Encounter Gruppen eingesetzt werden können, sondern geben nur einen breit gefächerten Überblick über die möglichen Gebiete. (Rogers, 1984)

Unternehmen

Encounter Gruppe oder Aufgaben orientierte Gruppe helfen in diesem Bereich, um z.B. mit den psychologischen Folgen einer Firmenzusammenlegung besser umgehen zu können. So können auf beiden Seiten die Befürchtungen zusammengetragen und anschließend gemeinsam von beiden Firmen in einer Gruppe besprochen werden. Dadurch wächst das Vertrauen zwischen den beiden Firmen. Die irrationalen Ängste verschwinden und für die übrig gebliebenen rationalen Probleme können meist angemessene Lösungen gefunden werden. Eine andere Anwendung können Gruppen zur organisatorischen Entwicklung sein. Diese Art von Gruppe hat verschiedene Ziele wie z.B. die Schaffung eines offenen, problemlösenden Klimas innerhalb der Organisation oder Schaffen von Vertrauen zwischen den in der Organisation befindlichen Mitgliedern und Gruppen. (Rogers, 1984)

Regierung

In diesem Bereich wurden Encounter Gruppen bisher weniger eingesetzt. Rogers (Rogers, 1984) beschreibt nur zwei Fälle bei denen Encounter Gruppen eingesetzt wurden. In dem einen Fall um die Kommunikation zwischen Botschaftern und den Angehörigen des Gastlandes zu verbessern und im anderen Fall, um das Verhalten von verschiedenen Regierungsabteilungen zu verbessern. Die Teilnehmer sollten hier durch die Gruppe zu einer freieren und weniger autoritären administrativen Leitung gelangen und die Kommunikation darin verbessern.

Beziehungen zwischen „Andersdenkenden“

In diesem Bereich können Encounter Gruppen einen wesentlichen Beitrag zum Abbau von Spannungen zwischen unterschiedlen Gruppen beitragen. So können sich Angehörige verschiedener Rassen in einer Gruppe zusammentreffen und deren unterschiedlichen Ängste und Ansichten mitteilen. Durch das akzeptierende Klima einer Encounter Gruppe kann so ein tieferes Verständnis der jeweiligen anderen Partei entwickelt und folglich auch die Spannungen Schritt für Schritt abgetragen werden. Im gleichen Maße können z.B. auch

Priester und Ungläubige oder Mitglieder verschiedener Parteien zusammen kommen. (Rogers, 1984)

Internationale Spannungen

Carl Rogers hat in seinem Buch über Encounter Gruppen (Rogers, 1984) Überlegungen zu diesem Bereich angestellt, da zu dieser Zeit noch keine Encounter Gruppen auf diesem Gebiet durchgeführt wurden. Er war der Meinung, dass Personen aus zwei unterschiedlichen Nationen als Personen selbst und nicht als Delegation zusammentreffen könnten. Da diese als Personen und nicht Politiker oder Parteiangehörige aufeinander trafen, konnten sie auch über ihre eigenen Ansichten und Bedenken miteinander kommunizieren und als Folge sich gegenseitig besser verstehen. Diese „Ausgesandten“ könnten dann die Erkenntnisse aus der Encounter Gruppe zu offiziellen Stellen tragen und durch diese Erkenntnisse neue Wege zu offiziellen Verhandlungen öffnen.

Familien

Indem die verschiedenen Wertvorstellungen der Partner aufgedeckt werden, können viele Spannungen im Kontext Familie durch Encounter Gruppen abgebaut werden. Auch die Kommunikation zwischen Kindern und Eltern kann durch eine Teilnahme an einer Gruppe verbessert werden. Der Gruppenleiter kann beide Gruppen, Eltern und Kinder, verstehen und ihnen dabei helfen sich gegenseitig besser zu verstehen. (Rogers, 1984)

Unterschiedliche Generationen

Encounter Gruppen die aus Teilnehmern unterschiedlichsten Alters zusammengesetzt sind, konnte kein Unterschied zu Gruppen, deren Teilnehmer annähernd das gleiche Alter aufwiesen, festgestellt werden. Der Altersunterschied scheint in einer Encounter Gruppe ohne Bedeutung zu sein und kann, sofern Jung und Alt dazu bereit sind, so die Kluft zwischen den beiden Parteien überwinden. (Rogers, 1984) Da die Einstellungen der unterschiedlichen Teilnehmer offen dargelegt werden, verstehen sich diese gegenseitig zunehmend besser.

Schulen und Universitäten

Schon sehr früh erkannte Carl Rogers, dass es an Schulen und Universitäten an der Beteiligung der Schüler und Studenten an der Gestaltung des Unterrichts und Lehrveranstaltungen mangelte. Auch die Kommunikation zwischen Lehrern und Schülern/Studenten sowie Administration und Lehrenden/Lernenden schien nicht vorhanden. Durch ein Experiment an mehreren Schulen erkannte Carl Rogers, dass sich durch das

Zusammenkommen in einer Encounter Gruppe auch in diesem Kontext Veränderungen entwickeln konnten. So konnte durch eine Encounter Gruppe z.B. eine Umstrukturierung der Verwaltung initiiert werden. Zwischenmenschliche Spannungen und Probleme wurden erkannt und bereinigt, sowie die Beteiligung der Lernenden am Unterricht wuchs. Die Schüler/Studenten waren initiativer, waren selbstverantwortlicher und hatten mehr Selbstdisziplin. Auch die Kommunikation zwischen allen beteiligten hatte sich durch die Encounter Gruppe wesentlich verbessert. Ich selbst habe auch schon an Encounter Gruppen in diesem Kontext teilgenommen. Meine Erfahrungen dazu möchte ich näher im Kapitel *Eigene Erfahrungen* beschreiben. (Rogers, 1984)

6.3 Resultate einer Encounter Gruppe

Durch die Teilnahme an einer Encounter Gruppe können verschiedene Veränderungen auftreten. Diese Veränderungen können bei Teilnehmern selbst, deren Beziehungen aber auch Organisationen auftreten. Ich möchte nun kurz auf die möglichen Veränderungen in diesen drei Bereichen eingehen, um nochmals die Relevanz für Sensing zu bestätigen.

Persönliche Veränderungen

Carl Rogers (Rogers, 1984) beschreibt einige Veränderungen, die bei Teilnehmern von Encounter Gruppen einsetzen können. Nicht jeder Teilnehmer wird diese Veränderungen zur Gänze oder auch nur Ansatzweise erfahren, aber sie zeigen deutlich die Möglichkeiten die Encounter Gruppen bieten können. So kann sich das **Selbstbild der Teilnehmer ändern**, indem sie ein akzeptierendes Klima in der Encounter Gruppe genauso erfahren haben, wie positives oder negatives Feedback der Teilnehmer. Der Teilnehmer ändert die Vorstellung von sich selbst und erhält somit eine klarere Vorstellung von der Person die er ist. Der Teilnehmer wird sich darüber bewusst wer er ist. Der Mensch beginnt auch das **eigene Potential zu realisieren** und weiß dieses in der Gruppe wie auch im Leben einzusetzen. Der Teilnehmer wird sich seiner selbst und seinen Potentialen durch die Teilnahme an einer Encounter Gruppe bewusster. Rogers entdeckte auch, dass Menschen nach einer Encounter Gruppe ihrem **Leben eine andere Richtung** geben. Egal, ob es sich dabei um die philosophischen Inhalte, die beruflichen oder die intellektuellen Inhalte handelt. Encounter Gruppen fördern bei ihren Teilnehmer häufig auch die individuelle **Unabhängigkeit, allgemeine Offenheit und Integrität**. Viele Teilnehmer einer Encounter Gruppe können nach einer solchen Erfahrung ihre **Gefühle offener ausdrücken** und empfinden sich selbst als **spontaner, einfühlsamer und toleranter**. Dies sind alles nur exemplarische Ergebnisse oder

Veränderungen die in einer Person nach einer Encounter Gruppe auftreten können. Diese sind von Person zu Person unterschiedlich. Natürlich gibt es auch Menschen, die an einer Encounter Gruppe teilnehmen und keinerlei Veränderungen in ihrem Leben verspüren. Wie schon zuvor erwähnt, stellen die gerade beschriebenen Veränderungen Möglichkeiten dar und müssen nicht einsetzen.

Der Mensch wird sich durch die Äußerung seiner Gefühle in einer Encounter Gruppe über sich selbst viel bewusster. Sie werden weiters verschiedensten Situationen, Beziehungen und sich selbst gegenüber offener. Somit wäre der Zusammenhang in den individuellen Veränderungen zu Sensing gegeben, da das Bewusstsein des Menschen durch eine Encounter Gruppe geschärfter und offener für neue Erfahrungen sein kann.

Veränderungen in Beziehungen

Auch in Beziehungen können Veränderungen durch eine Teilnahme an einer Encounter Gruppe eintreten. So schreibt Rogers (Rogers, 1984) über eine Veränderung in der Tiefe der Kommunikation mit Ehepartner, Kindern und Geschäftspartner. Ist der Mensch sich seiner Gefühle einmal bewusst, wobei ihm die Encounter Gruppe hilft, so kann er diese auch mit seinem Gesprächspartner teilen und der Kommunikation damit eine neue Tiefe geben. Wodurch sich nicht nur die Beziehung zwischen den Menschen verändert, sondern auch wachsen kann.

Die Verbindungen zwischen den Menschen verändern sich. Diese werden entwickelt bzw. verstärkt. Ein Ziel von Sensing ist, Beziehungen zu verstärken bzw. diese zu entwickeln. Die Encounter Gruppe hilft dabei offensichtlich in großem Maße, indem im Menschen eine Veränderung in diese Richtung stattfindet.

Organisatorische Veränderungen

Über Veränderungen in Organisationen schrieb Rogers (Rogers, 1984) nur wenig. So schreibt er, dass es oft zu keiner Veränderung in der Organisation kommt, obwohl die Individuen große Veränderungen erfahren. So scheint es eher der Fall zu sein, dass sich veränderte Individuen von ihrer Institution trennen, als darin weiter zu leben. Es gibt aber auch Erfahrungen indem Organisationen ihre Strukturen ändern und z.B. die zwischenmenschliche Kommunikation als Basis ihres Unternehmens annehmen. Grundsätzlich erkannte Rogers allerdings, dass die Veränderungen nicht nur im Menschen selbst Veränderung und Aufwachen bringt, sondern folglich auch in den Institutionen und Organisationen.

Organisationen und Unternehmen können folglich, wenn sie dies wollen, auch von Encounter Gruppen profitieren. Indem sie die neuen Ideen und Richtungen ihrer Mitarbeiter annehmen

und nicht an ihren starren Strukturen festhalten. Sie können sich, wie ihre Mitarbeiter schon, Neuem öffnen und dieses auch zulassen.

7 Focusing

Im nun folgenden Kapitel werde ich mich näher dem Konzept Focusing widmen. Dabei wird zu Beginn auf den Zusammenhang mit anderen Konzepten und dem Stellenwert im ganzheitlichen Konzept Sensing eingegangen. Folgend möchte ich das Konzept näher vorstellen und die Idee dahinter erörtern. Als Kern dieses Kapitels folgen dann die unterschiedlichen Anwendungsgebiete und Einsatzmöglichkeiten von Focusing, wobei auch die unterschiedlichen Bereiche, in denen diese von Wirtschaftsinformatikern eingesetzt werden können, Beachtung finden. Im Anschluss daran werden abschließend Lernobjekte zu Focusing definiert und deren Umsetzung erläutert.

Focusing hat für mich im Konzept von Sensing einen besonderen Stellenwert. Dieser Ansatz bietet eine Möglichkeit sich seiner Emotionen und Gefühle bewusst zu werden. Wie wichtig diese Bewusstheit im Leben des Menschen in der heutigen Zeit ist, habe ich schon im Kapitel „Sensing“ im Abschnitt „*Emotionen, Gefühle und Bewusstsein*“ erläutert.

Wie kann Focusing nun im Zusammenhang mit Sensing und anderen Konzepten gesehen werden? Focusing bewirkt nach und nach durch Erkennen von persönlichen Problemen bzw. deren Ausgangspunkt eine Wahrnehmungsschärfung auf sich selbst bezogen. Da hier eine Schärfung der Wahrnehmung zu sich selbst erwirkt werden kann, wird in Folge auch eine Wahrnehmungsschärfung in Bezug auf andere Menschen, Mitmenschen erzielt. Ist sich der Mensch über sich selbst bewusster, so kann er in Folge auch seine Umgebung bewusster, schärfer wahrnehmen. Focusing kann als eines der wichtigsten Konzepte von Sensing gesehen werden.

Focusing steht auch in engen Zusammenhang mit dem Person-Zentrierten Ansatz. Genauso wie beim Personen-zentrierten Ansatz wird bei Focusing Wärme und Akzeptanz als Voraussetzung gesehen. Focusing wurde im Rahmen der klientenzentrierten Psychotherapie entwickelt, was auf verschiedenste Zusammenhänge schließen lässt. So sagt Gendlin (Gendlin, 1998) auch, dass Focusing unbewusst in jeglicher Psychotherapie eingesetzt wird, jedoch nur bei bewusstem Einsatz zu einem schnelleren Heilungsprozess des Klienten beitragen kann.

Das schon behandelte Konzept Aktives Zuhören spielt auch bei Focusing eine Rolle. Durch Aktives Zuhören kann nämlich beim Gegenüber ein Focusing-Prozess in Gang gesetzt werden. Dies passiert, wenn im Sinne vom Aktiven Zuhören, auf die Gefühle eingegangen wird und diese auch vom Zuhörer nachvollzogen werden können. Aktives Zuhören stellt so eine Form der Unterstützung bei Focusing und der Begleitung dabei dar. (Gendlin, 1998)

7.1 Definition Focusing

Focusing wurde von Eugene T. Gendlin in den sechziger Jahren entwickelt. Gendlin hatte während einer Untersuchung zur Wirksamkeit von Psychotherapie herausgefunden, dass der Erfolg dieser weniger von der Therapierichtung oder dem was bzw. worüber der Klient spricht abhängt, sondern davon *wie* der Klient über sich selbst sprach (Gendlin, 1998; Feuerstein & Müller, 2000). Konnte der Klient also beim Denken und Sprechen über sein Problem die Aufmerksamkeit auf die Reaktion seines Körpers richten, so konnten diese Probleme erfolgreicher gelöst werden. Das Konzept Focusing war geboren. Gendlin entwickelte es noch weiter und konnte somit Mitte der sechziger Jahre allen Interessierten eine Anleitung zum Erlernen von Focusing bieten. (Gendlin, 1998; Feuerstein & Müller, 2000)

Gendlin (Gendlin & Wiltschko, 2004, S.13) definiert Focusing so: „*Focusing nenne ich die Zeit, in der man mit etwas ist, das man körperlich spürt, ohne schon zu wissen, was es ist.*“ Gendlin beschreibt Focusing als Zeit, die man mit diesem unbekannten Gefühl verbringt. Egal wie lange diese Zeit ist, in der man seine Aufmerksamkeit auf dieses Gefühl lenkt. Agnes Wild-Missong (Gendlin, 1998, S.13) beschreibt im Vorwort zu (Gendlin, 1998) Focusing als „*ein ganzheitliches Geschehen, dass Körperempfindungen, Gefühle und Denken einschließt.*“ Sie beschreibt Focusing weiters als „*ganz spezielles innerlich-aufmerksam-Sein auf (...) unklare Empfindungen im Körper....*“. Ich finde, dass mit diesen beiden Definitionen das Konzept Focusing schon gut verstanden werden kann. Ich möchte aber Focusing noch etwas näher und detaillierter beschreiben.

Focusing wird auch als Prozess gesehen, der in einer Person entsteht, wenn sie die Aufmerksamkeit auf das körperliche Erleben (Feuerstein & Müller, 2000) richtet. Dabei kann die Person während des Sprechens oder Denkens gleichzeitig die Aufmerksamkeit auf die körperliche Reaktion auf die Aussage richten. Durch Focusing kann der Mensch mit dem inneren körperlichen Bewusstsein (Gendlin, 1998), dem Felt Sense in Kontakt treten und sich

damit beschäftigen. Der Felt Sense kann dabei zum Ausgangspunkt für persönliche Veränderungen (Feuerstein & Müller, 2000) werden. Diese persönlichen Veränderungen gehen dann mit einem Shift einher, der die Veränderung körperlich spürbar macht.

Focusing kann helfen, mit sich selbst in Beziehung zu treten und sich seiner selbst viel bewusster zu werden. Auf sich selbst zu hören und zwischen dem Rationalen Denken und dem eher irrationalen Gefühlen eine Verbindung herzustellen. Focusing hilft auch dabei für sich selber herauszufinden was für einen richtig oder falsch ist und diese Erkenntnisse auch als wichtig anzusehen. (Feuerstein & Müller, 2000)

7.1.1 Begriffsdefinition

Bei Focusing werden zwei Begriffe häufig verwendet und stellen daher auch den Kern des Konzeptes dar. Es handelt sich hierbei um die Begriffe „Felt Sense“ und „Body Shift“ oder nur „Shift“. Da diese im folgenden Kapitel häufig vorkommen werden, möchte ich diese vorab erklären, damit sie im Kontext klar sind.

Felt Sense

Mit dem Felt Sense beschreibt Gendlin (Gendlin, 1998) ein ganzheitliches Gefühl über eine bestimmte Situation. Ein körperliches Gefühl zwischen Hals und Unterleib also Brust- oder Bauchraum. Der Felt Sense ist nicht einfach da, sondern entsteht erst durch das Richten der Aufmerksamkeit auf das Körperinnere. Der Felt Sense ist keine Emotion wie z.B. Wut oder Angst, sondern es ist ein körperliches Gefühl, das schwer zu fassen, zu beschreiben ist. Beispiele zum Felt Sense wären z.B.: Man hat eine rational richtige Entscheidung getroffen, fühlt sich aber trotzdem irgendwie nicht gut. Die Entscheidung fühlt sich körperlich einfach nicht richtig/gut an. Ein weiteres Beispiel wäre, wenn man am Morgen aufwacht und ein ganz komisches Gefühl hat, ein Gefühl, das zu einem Traum gehört hat, man aber nicht weiß was es bedeutet bzw. auf was es hindeutet. (Feuerstein & Müller, 2000)

Body Shift/Shift

Ein weiterer oft gebrauchter Begriff ist der „Body Shift“. Der Ausdruck Body Shift beschreibt im Wesentlichen ein inneres körperliches Gefühl der Veränderung. Wird der Focusing-Prozess erfolgreich ausgeführt bzw. durchlaufen, so setzt dieser Body Shift ein. Der Körper entspannt sich, das Gefühl löst sich, man fühlt sich irgendwie erleichtert. Der Körper gibt einem zu verstehen, wenn man auf dem richtigen Weg zur Lösung seiner Probleme ist. Wurde

ein Body Shift erlebt, so verändert sich danach die Natur des Problems. Das Problem scheint nun ein Anderes als vor dem Prozess zu sein und kann nun bei Bedarf durch eine weitere Runde Focusing erneut erforscht werden. (Gendlin, 1998; Feuerstein & Müller, 2000)

7.2 Die Bewegungen

Da wir nun das grundlegende Konzept von Focusing erfahren haben, möchte ich nun näher auf die 6 Bewegungen des Focusing-Prozesses eingehen. Dabei werde ich auch in Grundzügen auf die Fragen eingehen, die sich jeder selber beim Prozess stellen sollte. Eine ausführlichere Anleitung des Focusing-Prozesses kann im Anhang unter dem Punkt „Focusing Manual“ gefunden werden.

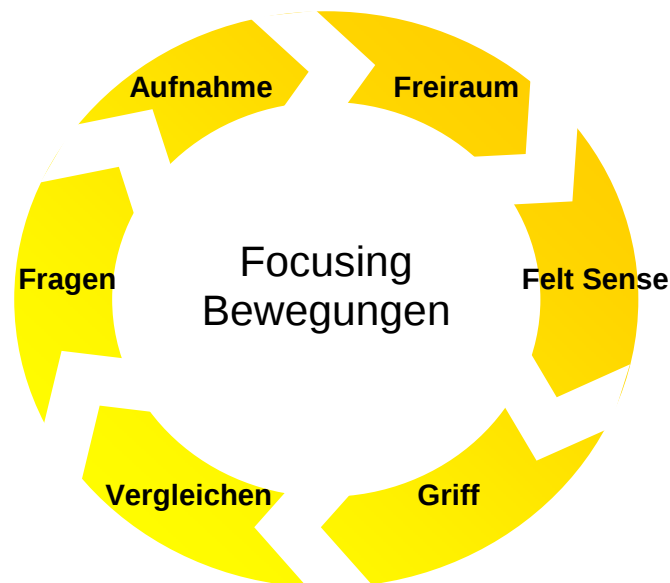


Abbildung 7: Der Focusing-Prozess⁹

Der Focusing-Prozess besteht aus 6 Bewegungen. Diese sind als Kreislauf zu sehen und verschwimmen eher, als das strikte Grenzen gesetzt werden können. So wird z.B. mit einer nächsten Runde Focusing fortgefahren, sollte ein Body Shift eingetreten sein und man weiter machen möchte.

Die Vorbereitung

Bevor mit dem Focusing-Prozess begonnen wird, sollte man sich darauf ausreichend vorbereiten. Es sollte ein Ort gewählt werden, der einem nicht allzu stark vertraut ist und einen Zeitpunkt an dem einen niemand beim Focusing stören kann. Es sollte eine Umgebung

⁹ Abbildung von Sybille Pipal

sein in der man sich wohl fühlt und entspannen kann. Äußere Störfaktoren sollten so gut wie möglich verhindert werden, da sie das Körpergefühl stören können. (Gendlin, 1998)

1. Freiraum schaffen

Die erste Bewegung im Focusing Prozess ist jene des „Freiraum schaffen“. Hierbei wird im Inneren ein Raum für alle Probleme, die einen im Moment beschäftigen geschaffen. Dabei wird nicht auf die Probleme eingegangen, sondern von der Ferne betrachtet. Wie Bilder in einer Galerie oder Bücher in einer Bibliothek. Es werden alle Sachen vor einem aufgestapelt und aus gutem Abstand betrachtet. Erst wenn man eine innere Stimme zu sich sagen hört, „Abgesehen von all dem fühle ich mich wohl“, kann zum nächsten Schritt übergegangen werden. (Gendlin, 1998; Feuerstein & Müller, 2000)

Fragen in dieser Bewegung:

„Wie fühlt sich mein Körper im Moment?“

„Was beschäftigt mich heute?“ (Gendlin, 1998; Feuerstein & Müller, 2000)

2. Felt Sense entstehen lassen

Im zweiten Schritt des Prozesses, dem „Felt Sense“ wird eines der Probleme ausgewählt und immer noch von der Ferne betrachtet. Die Wahl des Problems/Themas sollte allerdings nicht vom Verstand gemacht werden, sondern vom Körper. Der Körper signalisiert welches Thema für einen gerade am schwerwiegendsten ist. Das Problem/Thema, das geklärt werden soll, wird in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit gestellt. Dabei sollte das Schlimme am Problem innerlich symbolisiert werden, z.B. mit einem Bild, Kurzfilm oder ähnlichen. Es wird die Ganzheit des Problems/Themas wahrgenommen und sodann auf den Körper gehört, wie er auf dieses Problem reagiert. In dieser Phase wird dann die ganze Aufmerksamkeit auf die reagierende Stelle im Brust- und Bauchraum gerichtet. Der Felt Sense beginnt sich allmählich zu entwickeln und wird durch die Konzentration auf den Körper nun auch wahrgenommen. (Gendlin, 1998; Feuerstein & Müller, 2000)

Fragen in dieser Bewegung:

„Welches Gefühl ist für mich am schlimmsten?“

„Wo in der Brust und im Bauch reagiert etwas?“

„Wie fühlt sich dieses Problem an?“ (Gendlin, 1998; Feuerstein & Müller, 2000)

3. Felt Sense beschreiben: Einen Griff finden

Die nächste Bewegung wird als „Griff finden“ bezeichnet. Dabei wird versucht den Felt Sense, das körperliche Gefühl mit Eigenschaftswörtern zu beschreiben. Dabei können Sätze, Worte aber auch Bilder zu dem Gefühl entstehen. Ob der richtige, passende Griff gefunden wurde, kann durch eine leichte Entspannung im Felt Sense erkannt werden. Setzt so eine kleine Entspannung nicht ein, so sollte weiter nach einem passenden Griff gesucht werden, der dann im nächsten Schritt mit dem Felt Sense verglichen werden kann. (Gendlin, 1998)

Fragen in dieser Bewegung:

„Wie fühlt sich die reagierende Körperstelle an?“

„Welches Eigenschaftswort passt am besten zu diesem Gefühl?“

„Was ist der Charakter dieses Felt Sense?“ (Gendlin, 1998; Feuerstein & Müller, 2000)

4. Vergleichen

Beim „Vergleich“ wird die gefundene Beschreibung, sei es ein Bild oder Wort, mit dem Felt Sense verglichen. Es wird versucht herauszufinden, ob die Beschreibung wirklich auf das Gefühl passt. Ein kleines körperliches Gefühl sollte einem bestätigen, dass es sich um das richtige Wort handelt. Ist dies nicht der Fall, kann versucht werden weitere, andere Worte zu finden und nochmals abzugleichen. Wurde eine kleine, weitere Entspannung empfunden, passt also das Bild/Wort, so sollte diese Entspannung eine Minute lang ausgekostet, gefühlt werden. Es ist hier offensichtlich, dass die Schritte 3 und 4 nur schwer voneinander abgrenzbar sind. Sie fließen sehr stark ineinander. Das Finden des Griffes und Vergleichen mit dem Felt Sense kann eigentlich als ein Schritt gesehen werden. (Gendlin, 1998) (Feuerstein & Müller, 2000)

Fragen in dieser Bewegung:

„Passt dieses Wort/Bild zu meinem Gefühl?“

„Ist es richtig?“ (Gendlin, 1998; Feuerstein & Müller, 2000)

5. Fragen

In der nächsten Bewegung, dem „Fragen“, wird versucht herauszufinden, ob das Wort und das Gefühl gemeinsam einen Sinn ergeben, ob dadurch jetzt vielleicht etwas klarer wird. Auch zu fragen, was in diesem Gefühl ist, kann weiterhelfen. Sollte zu dieser Frage eine schnelle Antwort kommen, ohne einen Body Shift zu erleben, so sollte weiter versucht

werden andere Antworten auf diese Frage zu bekommen. Die richtige, passende Antwort wird mit einem Body Shift antworten. Auf schnelle Antworten des Kopfes sollte nicht geachtet werden. Die Antwort kommt vom Körper und nicht vom Kopf. (Gendlin, 1998)

Fragen in dieser Bewegung:

„Macht es einen Sinn diesen Griff mit dem Thema in Verbindung zu bringen?“

„Was bräuchte die Körperstelle, um sich wohler zu fühlen?“

„Was ist an diesem Problem, dass mich so (Griff einfügen) macht?“ (Gendlin, 1998; Feuerstein & Müller, 2000)

6. Aufnahme/Schützen

Der abschließende Schritt im Focusing Prozess ist die „Aufnahme“. Dabei sollte man das gerade Passierte noch mal auf sich wirken lassen, alles in sich aufnehmen. Die Entspannung genießen. Sollte kein Body Shift eingetreten sein, ist dies auch kein Problem. Schon alleine das Konzentrieren auf seinen Felt Sense oder ein Problem ist Focusing. Daher sollten auch kleine Schritte gewürdigt werden. Das Gefühl ist nun bekannt, kann verlassen und später wieder aufgesucht werden. Die Lösung des Problems muss nicht sofort abgeschlossen werden, sondern kann später fortgesetzt werden. (Gendlin, 1998; Feuerstein & Müller, 2000)

Eine Focusing Runde ist nun abgeschlossen. Man sollte nun auf sich selbst und seinen Körper hören, ob noch eine weitere Focusing Runde gemacht werden möchte oder ob der richtige Moment zum Aufhören erreicht wurde. (Gendlin, 1998)

7.3 Anwendungsgebiete von Focusing

Abgesehen vom grundlegenden Anwendungsgebiet der Selbsthilfe kann Focusing natürlich in einer langen Reihe anderer Gebiete verwendet werden. So kann Focusing dabei helfen Stress besser zu bewältigen oder mit Konfliktsituationen besser umgehen zu können.

Im folgenden Kapitel möchte ich nun auf diese verschiedenen Anwendungsgebiete von Focusing eingehen, die natürlich Wirtschaftsinformatikern genauso helfend zur Seite stehen können wie anderen Berufsfeldern auch. Bei den einzelnen Gebieten möchte ich auch angeben, welche Schritte des Focusing bzw. welche Leitfragen in diesem Bereich besonders hilfreich sein können. Somit kann leicht erkannt werden, welche Fragen man sich in welchen Situationen mit Focusing zur Lösung der momentanen Probleme stellen sollte.

7.3.1 Stress

Um Stress besser bewältigen zu können, werden auch so genannte Stressbewältigungstrainings (Feuerstein, 1989) angeboten. Hierbei werden ausführlichere Varianten des ersten Schrittes des Focusing-Prozesses „Inneren Freiraum schaffen“ und des „Körper-Spürens“ (Feuerstein, 1999) eingesetzt. Dabei können folgende Aspekte bei diesen Schritten hilfreich sein:

- Inneren Freiraum schaffen

Der erste Schritt des Focusing-Prozesses kann sehr gut als Stressbewältigung eingesetzt werden. Dabei sollte zuerst der Körper gespürt werden. Der Mensch sollte sich entspannen und seine Aufmerksamkeit auf seinen Körper richten. Dabei werden Gedanken, Probleme, Themen auftauchen, die den Menschen gerade beschäftigen. Diese Themen sollen nicht zu Nahe herankommen, sondern in angemessenen Abstand betrachtet werden. Dazu können diese Themen einfach symbolisch in Gläser gefüllte und anschließend der Reihe nach in eine Vitrine gestellt werden. Zum Freiraum schaffen können ganz viele verschiedene und eigene Bilder und Filmchen erlebt werden wie z.B. auch Schubladen, die dann in einen transparenten Kasten geschoben werden oder eine Ballonfahrt (Feuerstein, 1999) über die am Boden verbleibenden Probleme. Ist solch ein symbolischer Abstand geschaffen, können diese Dinge aus sicherem Abstand betrachtet werden. Dieser Abstand sollte auch körperlich spürbar sein.

- Körper-Spüren

Die Übung zum „Körper-Spüren“ hat das Ziel seinen Körper gezielter und bewusster wahrzunehmen. Es geht dabei darum, sich soweit wie möglich zu entspannen und dabei auf seinen Körper zu hören. Beginnend von der Fußsohle über die Beine, den Bauch bis hin zum Kopf sollte man sich die Frage stellen (Feuerstein, 1999):

„Wie fühlt sich gerade dieser Körperteil an?“.

Dabei sollte auf die Reaktion des Körpers geachtet werden und bei reagierenden Körperstellen ein Weilchen dort verweilt werden. Bei dieser Übung wird nichts weiter getan, als seinen Körper bewusster und aufmerksamer wahrzunehmen.

Durch diesen Abstand zu den momentanen Problemen und das Betrachten dieser, kann der Stress besser bewältigt und damit umgegangen werden.

7.3.2 Kreativität

Auch die Kreativität kann durch Focusing entfaltet werden. Dabei kann Focusing helfen Bilder, Worte, Filme aufkommen zu lassen, aus denen dann Gedichte, gemalte Bilder aber auch wissenschaftliche Entdeckungen entstehen können. Beim Schreiben kann Focusing auch

eingesetzt werden, um für sich zu überprüfen, ob das Geschriebene in die Richtige Richtung geht oder für einen „sitzt“, passt. Hierbei können gezielt die Perl Richtlinien (Perl, 2006) helfen. Dabei werden gezielt Fragen zu dem Geschriebenen oder das was noch fehlen könnte, an den Körper gestellt, der dann mittels Felt Sense antwortet. Mit diesen Richtlinien können dann neue Punkte für eine Arbeit gefunden werden. Auch die unternehmerische Umwelt kann von Kreativitätsentfaltung durch Focusing profitieren. Hierbei können Visionen oder Einfälle aus dem Körper „geholt“, gespürt werden. (Feuerstein, 1999)

Eine Übung die an das Brainstorming angelehnt ist und dabei hilft ungewöhnliche Lösungen zu finden, ist das „Feelstorming“ (Feuerstein, 1999). Dabei sollen die durch den Felt Sense gekommenen Bilder, Wörter, Filme oder Impulse freundlich aufgenommen, aber nicht bewertet werden. Danach sollte sich die Frage gestellt werden:

„Was von dem was jetzt aufgetaucht ist, könnte zu meinem Thema passen?“

„Was daran ist neu und interessant für mich?“

Auch unsinnig und unumsetzbar erscheinende Ideen sollen unkritisch betrachtet und hinterfragt werden. Im Anschluss an die Fragen, sollte dann überprüft werden, was denn genau geschehen müsste oder was es bedarf, damit diese Ideen in die Realität umgesetzt werden könnten.

7.3.3 Entscheidungen

Die Unterstützung der Entscheidungsfindung durch Focusing stellt einen wesentlichen Punkt beim Einsatz von Focusing im Management dar. Dabei werden zusätzlich zu den rationalen Methoden noch Intuition und Gespür in die Entscheidungsfindung einbezogen (Feuerstein & Müller, 2000). Diese Entscheidungsfindungen betreffen hier natürlich nicht nur jene im Rahmen von Organisationen, im Berufsleben bzw. im Management getroffenen, sondern genauso jene Entscheidungen über Alltag (Kaufentscheidung, Restaurantwahl,..) und das Leben generell (Wohnortwechsel, Partnerwahl,..). Dabei kann Focusing auf verschiedenen Arten eingesetzt werden und auch unterschiedlichste Entscheidungssituationen unterstützen.

So kann eine Person mit Hilfe von Focusing ein unklares und ungutes Gefühl (Felt Sense) in einer Entscheidungssituation anfühlen und die wichtigen Informationen in die Entscheidung mit einbeziehen. Der Felt Sense kann der Person aber auch dabei helfen zukünftige Situationen (durch gemachte Entscheidungen geschaffen) vorzufühlen. Dabei kann die Person versuchen, wie sich diese gemachte Entscheidung in der Zukunft anfühlen könnte. Die Person kann somit erkennen, ob die Entscheidung für ihn persönlich passen würde oder ob sich ein körperliches ungutes Gefühl einstellt. Je nachdem kann dieses Wissen über das Gefühl zur

Entscheidung genutzt werden. Es kann natürlich auch sein, dass der Felt Sense einem anzeigt, dass man noch zu wenig über die Umstände einer Entscheidung informiert ist und man sich noch um zusätzliche Informationen darüber kümmern muss.

Auch das „Innere Freiraum schaffen“ des Focusing-Prozesses kann bei Entscheidungssituationen unterstützend wirken. Die vielen Themen, die innerlich Unruhe und Chaos hervorrufen, können so aus einem Abstand betrachtet werden und das im Moment wichtigste Thema herausgesucht werden. Die Person kann sich somit mit dem Wichtigsten Thema beschäftigen und die anderen temporär zur Seite stellen bzw. aus der Ferne betrachten. (Feuerstein, 2000)

7.3.4 Konflikte

Focusing kann auch zur Rate gezogen werden, wenn es um die Aufarbeitung von zwischenmenschlichen Konflikten geht. Dabei können durch die Modelle des „interaktiven Focusing“ Konflikte in Partnerschaften genauso wie im beruflichen Bereich gelöst werden (Feuerstein & Müller, 2000). Beim Interaktiven Focusing versucht der Zuhörer durch Empathie die Geschichte des Sprechers in sich selbst aufzunehmen und das Gefühl, den Felt Sense zu spüren. Der Zuhörer versucht sozusagen zu erfühlen wie es dem Sprecher bei der ganzen Sache gehen könnte.

Der Zuhörer beschreibt dann die Bilder, Wörter, die zu dem Gefühl auftauchen. Der Sprecher kann dann sehen, ob diese für ihn auch funktionieren, passen oder eben nicht. Nach wechselndem Abgleichen der Bilder werden die Rollen getauscht und der Zuhörer wird zum Sprecher. In dieser Rolle kann er dann von seinen eigenen Gefühlen zu diesem Thema sprechen (nicht mehr aus der Sicht des Zuhörers, der sich in die Lage des Sprechers versetzt) und der ganze Prozess beginnt nochmals von vorne. Bei diesem gesamten Interaktiven Focusing-Prozess hören sich die beiden Personen aktiv zu und reflektieren die Aussagen des Gegenübers. Eine genaue Beschreibung dieses Prozesses kann unter (Melady, o.J.) nachgelesen werden. Mit dieser Methode können sich die beteiligten Personen sehr gut in die Lage des anderen versetzen. Somit können die Gründe für Konflikte und die verschiedenen Sichtweise auf diese erkannt und erfühlt werden. Durch das Interaktive Focusing erkennen die Beteiligten gleichermaßen wie sie nun über den Anderen und sich selbst denken und fühlen. Konflikte können damit schneller gelöst und ergründet werden.

7.3.5 Beratung/Gesprächsführung

Bei der Beratung/Gesprächsführung können durch Einsatz von Focusing Probleme auf den Punkt gebracht werden und Lösungen können an die Bedürfnisse des Menschen orientiert werden. Dazu gibt es beispielsweise Trainings in Personenzentrierter Gesprächsführung mit Focusing (Feuerstein & Müller, 2000). Aber auch z.B. im Verkaufsgespräch kann Focusing bei der Beratung des Kunden behilflich sein. Natürlich bedarf es hier einer Mischung aus Aktiven Zuhören und Focusing (im besten Falle auch beim Kunden). Der Verkäufer geht dabei gezielt auf die Wünsche und Bedürfnisse des Kunden ein. Dieser muss sich darüber natürlich bewusst sein, was aber meist durch Aktives Zuhören gefördert wird. Der Verkäufer selbst kann Focusing natürlich nur bei sich selbst durchführen und damit erkennen, ob es ihm in der gesamten Situation z.B. mit dem gemachten Angebot auch noch gut geht. (Feuerstein, 1999)

7.3.6 Ganzheitliche Situationen

Focusing kann auch dabei helfen Situationen ganzheitlich wahrzunehmen. Die Stimmung in einer bestimmten Situation nicht auf Einzelheiten fest zu machen, sondern diese gesamt wahrzunehmen. Somit können auch Störungen oder Spannungen in Situationen festgestellt und entladen werden. Wie schon im Kapitel zu Sensing erläutert, profitieren besonders Wirtschaftsinformatiker von dieser Fähigkeit. Dabei kann es hilfreich sein sich während einer solchen Situation dem Felt Sense zuzuwenden und zu fragen wie er sich im Moment anfühlt. Fragen wenn eine Situation gestört scheint, wären z.B.:

„Was bräuchte das Körpergefühl, damit es sich in diesem Moment wohler fühlt?“

Man sollte sich dann überlegen, wie auf die Antwort darauf in der Situation eingegangen werden könnte. Vielleicht wäre es eine Möglichkeit die Personen in dieser Situation mit seinem Gefühl über die Atmosphäre zu informieren? Vielleicht könnte man gemeinsam Gründe für die angespannte Situation und Lösungen dafür finden? (Feuerstein, 1999)

7.3.7 Innere Blockaden

Innere Blockaden sind wohl schon bei jedem Menschen aufgetreten. Man weiß, dass man etwas tun muss und tut es einfach nicht. Man schiebt es vor sich her und belügen sich selbst über den Grund des Wegschiebens (z.B. zuviel Anderes zu tun, keine Zeit dafür). Focusing kann hierbei helfen die Gründe für solche innerlichen Blockaden zu erkennen. So können Gründe für Blockaden z.B. sein, dass die Arbeit mit unseren Werten nicht zusammen passt

oder mit unserem Selbstbild in irgendeiner Weise zusammenhängen. In solch einer Situation kann sich zu Beginn die Frage gestellt werden:

„Was sollte ich eigentlich tun?“

Dabei solle man seine Aufmerksamkeit wieder auf den Brust- und Bauchraum richten und auf die auftauchenden Bilder, Worte und Impulse warten. Diese Bilder sollten dann freundlich betrachtet und auf keinen Fall unterdrückt werden. Fragen sie die reagierende Körperstelle dann:

„Was hindert dich daran, diese Aufgabe zu tun?“

Die Körperstelle wird auch mit Antworten reagieren, welche ebenfalls freundlich entgegengenommen werden sollten. Durch diese Antworten kann man erkennen, welche Gründe vielleicht berechtigt sind und wie man damit in solchen Situationen umgehen kann. So kann man sich hierbei auch wieder fragen:

„Wenn ich diese Aufgabe mache, was kann ich tun oder was muss passieren, damit ich mich dabei wohl fühle?“ (Feuerstein, 1999)

7.3.8 Selbstkritiker

Abgesehen von den inneren Blockaden einer Aufgabe oder Tätigkeit gegenüber gibt es auch Blockaden, mit denen man sich selbst Steine in den Weg legen kann. Nämlich mit dem so genannten „Inneren Kritiker“ (Feuerstein, 1999). Dieser „Innere Kritiker“ kritisiert und bewertet einen. Z.B. könnte dieser sagen: „Du bist ja unfähig. Du kannst überhaupt nichts. Du bringst es nie zu etwas!“ Durch solche Aussagen glauben wir irgendwann selber, dass dies unserem Wesen entspricht. Es ist also förderlich diesen „Inneren Kritiker“ zu hinterfragen und damit eine Veränderung in einem selbst hervorzurufen. Diese Veränderungen können z.B. mehr Risikobereitschaft, eine höhere Leistungsfähigkeit oder persönliche Entfaltung sein. Auseinandersetzen mit dem „Inneren Kritiker“ kann man sich, wenn man ihn zuerst identifiziert hat. Dazu kann man sich z.B. eine Situation vorstellen, in der man sich nicht zufrieden gefühlt hat und sich folgende Frage stellen:

„Was passiert in diesem Moment innerlich? Gibt es Stimmen in mir, die sich negativ äußern?“

Dabei sollten die auftauchenden Wörter notiert und danach versucht werden zu spüren, wie es einem mit diesen Wörtern körperlich geht. Hat man einmal seinen „Inneren Kritiker“ erkannt, so kann man lernen mit ihm umzugehen. Dazu kann man die notierten Worte leise nachsprechen und dabei im Geiste eine Gestalt entstehen lassen. Wie sieht so ein „Innerer

Kritiker“ aus, der so etwas zu einem sagt? Danach sollte man mit der innerlichen Gestalt in Kontakt treten und fragen:

„Warum sagst du denn so negative Sachen zu mir?“

Man sollte dann aufmerksam dieser Gestalt zuhören und dieser dann klar machen, dass man die Beweggründe für das schlechte Verhalten versteht, es einem aber nichts hilft. Die Bitte, diese „Beschimpfungen“ in Zukunft zu unterlassen, kann die Unterhaltung mit dem Kritiker beenden. Nun kann sich die Person vorstellen, der „Innere Kritiker“ wäre weg und sich folgende Frage stellen:

„Wie geht es mir nun körperlich?“

Ist eine Veränderung zu vorher erspürbar? Erkennt man später auch die Anwesenheit des „Inneren Kritikers“? Wenn man dieses Gefühl der Anwesenheit fassen, spüren kann, so kann man auch in Zukunft auf dieses Gefühl angemessen reagieren. Nämlich indem man den Kritiker z.B. nochmals bitten aufzuhören oder vor die Tür zu setzen oder auf den Mond zu schießen. (Feuerstein, 1999)

7.4 Unternehmerische Einsatzgebiete von Focusing

Focusing nimmt in der Unternehmenswelt einen immer größeren Stellenwert ein. Unternehmen haben nämlich erkannt, dass in der heutigen Zeit z.B. Entscheidungen immer öfter in komplexen und unklaren Situationen getroffen werden. Unternehmen fordern daher einen ganzheitlichen Ansatz, der zur Auflösung dieser Komplexität und Unklarheit beiträgt (Sickert, 1999). Focusing kann hierbei natürlich in den verschiedensten (unternehmerischen) Bereichen helfen, in denen natürlich auch Wirtschaftsinformatiker tätig sein können. In diesen unterschiedlichen unternehmerischen Bereichen können natürlich die zuvor beschriebenen Anwendungsgebiete in unterschiedlichen Ausprägungen eingesetzt werden. So kann z.B. im Bereich des Managements Focusing zum Umgang mit Stress, Entscheidungen, Konflikten etc. eingesetzt werden. Ich möchte nun kurz auf die verschiedenen, schon in der Literatur erwähnten, unternehmerischen Einsatzgebiete von Focusing eingehen und damit die wohl sehr umfangreichen Möglichkeiten von Focusing aufzeigen.

7.4.1 Coaching/Supervision

Coaching wird oft in Anspruch genommen, wenn es um die Beantwortung sehr komplexer Fragen geht. Diese können nicht nur rein mit dem Intellekt beantwortet werden, sondern bedürfen auch emotionaler Unterstützung (Weissmann, 2000). Diese emotionale

Unterstützung kann Focusing bieten. Wenn Focusing im Bereich Supervision (Hilfe für Angehörige sozialer Berufe) eingesetzt wird, trägt dieses Konzept auch sehr stark zum Klärungsprozess in verschiedensten Stufen der Supervision bei, da durch Focusing das unmittelbare Problem-Erleben (Feuerstein & Müller, 1998b) direkt fassbar wird. Wird also Focusing – in Bezug auf die betreffende Person und Situation - zur Klärung von Problemen mit Menschen eingesetzt, so sind diese Probleme einfacher und präziser zu lösen (Feuerstein & Müller, 2000). Speziell Wirtschaftsinformatiker profitieren davon, da sie häufig im umliegenden Bereich des Coaching bzw. der Beratung anzutreffen sind. Focusing kann in verschiedenen Gebieten von Coaching und Supervision förderlich wirken. So zum Beispiel in folgenden Bereichen:

- Auflösung komplexer Situationen

Die Situation scheint zu komplex, als dass sie durch Nachdenken alleine gelöst werden könnte. Focusing kann hier die Komplexität solcher Situationen durch den Felt Sense spürbar machen (Feuerstein, 2005). Wird die Komplexität erstmal wahrgenommen, so kann mittels Focusing auf den Grund dieser komplexen Situation gegangen und nach Lösungen gesucht werden.

- Stress

Wirken mehrere Stressoren gleichzeitig auf den zu Menschen, so können diese als Blockaden für den Coaching- und Supervisions-Prozess wirken. Der Mensch ist in dieser Situation nicht fähig sich für ein Thema – in dem er gekocht werden möchte – zu entscheiden bzw. er kann sich gar nicht auf ein Thema konzentrieren. Focusing hilft in diesem Bereich mit der ersten Bewegung des Focusing-Prozesses sehr gut. Nämlich mit der „inneren Freiraum schaffen“ wozu natürlich auch das Halten des inneren Abstandes zu den Themen gehört. (Feuerstein, 2005) zitiert nach (Gendlin, 1998)

- Entscheidungen unter Druck

Focusing kann hier mit der Bewegung „Fragen“ unterstützen. So sollten keine Fragen gestellt werden, welche Alternative z.B. die Bessere wäre, sondern es sollte nach dem Empfinden des Entscheidungsträgers gefragt werden. So z.B.:

„Wenn ich diese Alternative wähle, was müsste passieren, damit ich mich damit wohl fühle?“ (Feuerstein, 2005)

- Umgang mit Rollenanforderungen, Unzufriedenheit im Beruf

Dabei geht es darum, dass z.B. ungeliebte oder lästige Aufgaben in Führungspositionen wahrgenommen werden. Dabei können gezielt Methoden der Rollenklärung und der zuvor beschriebenen Anwendung des Blockaden Entfernens

helfen. (Feuerstein, 2005) Durch lästige Aufgaben kann schnell eine Unzufriedenheit im Beruf entstehen, welche durch Focusing erkannt werden kann.

- **Verfahren Teamsituationen**

Hierbei kann Focusing in Verbindung mit Coaching ebenfalls gut Hilfe leisten. So z.B. im Bereich Teamdiagnose. In diesem Bereich kann mit Focusing, mit der ersten Bewegung „Inneren Freiraum schaffen“, die gegenwärtige Situation im Team wahrgenommen werden. Durch Interaktives Focusing können zwischen einzelnen Teammitgliedern Konflikte aufgedeckt und daran gearbeitet werden. (Feuerstein, 1999 u. 2005)

7.4.2 Management

Focusing kann in vielen Bereichen von Organisationen und Management eingesetzt werden. So kommen rationale Methoden des Managements in der heutigen Zeit alleine schnell an die Grenze der Wirksamkeit. Ergänzt durch Focusing können die Unklarheiten der Management-Prozesse aufgedeckt und direkt angesprochen werden. Auch die Kompetenz des Managers in komplexen Situationen richtig zu handeln, kann durch Focusing wesentlich unterstützt werden, indem die relevanten, unklaren Aspekte auch einbezogen und betrachtet werden. Auch Stresssituationen, Entscheidungen unter großen Druck und Kreativität können durch Focusing wesentlich unterstützt werden. Dabei bietet Focusing wie schon beschrieben die Möglichkeit des „Inneren Freiraum schaffen“, um die eigenen Freiräume zu bewahren und Abstand von allen bedrängenden Themen zu halten. (Feuerstein & Müller, 1998a)

7.4.3 Investment Branche

Auch in der Branche der Investitionen und Hedge Fund Manager findet Focusing seine Berechtigung. Flavia Cymbalista beschäftigt sich im speziellen damit, wie in dieser Branche Focusing eingesetzt werden kann. Focusing wird in diesem Bereich als MarketFocusing bezeichnet. So beschreibt der Satz: *„Gute Entscheidungen basieren nicht nur auf guten Zahlen und Analysen. Gute Entscheidungen müssen unbedingt gute Intuition inkludieren.“* (Cymbalista, 2003) sehr gut, wie wichtig die Einbeziehung der Intuition bei der Entscheidungsfindung – nicht nur in diesem Bereich, sondern in allen Lebenslagen - ist. Cymbalista beschreibt in verschiedenen Veröffentlichungen und Interviews wie Investmentmanager auf ihr Innerstes achten können während sie wichtige Entscheidungen über Portfoliokauf oder Ähnliches treffen. (Barreto, 2003) Dabei ist es wichtig zu erwähnen,

dass Focusing Investoren nicht davon abhält gewisse Käufe zu tätigen, sie aber dabei unterstützt ihre Zweifel und körperlichen Empfindungen zu explizieren. (Financial Times.com, 2002)

7.4.4 Verkauf/Vertrieb

Besonders im Verkauf/Vertrieb ist es wichtig, dass der Verkäufer/Vertreiber (z.B. Vertreib eines Softwarepaketes durch einen Wirtschaftsinformatiker) die Bedürfnisse des Kunden erkennt und dabei auch auf die Eigenen achten kann und diese nicht aus den Augen verliert. So bietet Focusing unterschiedliche Möglichkeiten, um z.B. auf problematische Gesprächspartner gezielt einzugehen und durch aktiven zuhören beim Kunden einen innerlichen Focusing-Prozess anzukurbeln. Durch Focusing können also Verkäufer und Kunde gemeinsam die individuellen Wünsche der beiden Parteien erkennen und durchfühlen und soweit wie möglich darauf eingehen. Dabei finden alle zuvor beschriebenen Anwendungsgebiete Anklang. So können innere Blockaden durch Focusing bei unliebsamen Aufgaben genauso helfen wie bei Entscheidungsschwierigkeiten und Stress. Heinz-Joachim Feuerstein hat über den Zusammenhang zwischen Focusing und Verkauf das Paper (Feuerstein, 1999) veröffentlicht, welches bei Interesse nähere Informationen zu diesem Einsatzgebiet enthält.

7.4.5 Zeitmanagement

Auch im Zeitmanagement kann Focusing in verschiedenen Bereichen und auf verschiedene Arten unterstützend wirken. So kann Focusing dabei helfen wiederkehrende, unliebsame Tätigkeiten aufzuspüren und diesen mit Spaß anzureichen. Dabei können Tages- oder Wochenterminpläne herangezogen werden, die dann mittels Focusing durchgeföhlt werden. Bei Widerständen oder wenn das Gefühl abschaltet, kann dann versucht werden diesem Terminplan bzw. diesen bestimmten Tätigkeiten mehr Sinn, Wert zu geben. Dies kann bewerkstelligt werden indem z.B. die Reihenfolge von Aufgaben verändert wird oder Pausen fix eingeplant werden. Was mir persönlich auch immer sehr hilft ist, wenn unangenehme Aufgaben am Beginn des Tages sind, damit der restliche Tag noch genossen werden kann. Oder auch ganz bewusst schöne Aktivitäten in den Tag – z.B. nach der Arbeit – einplanen, damit man etwas hat, auf das man sich freuen kann. Während des Focusing kann man sich auf den Terminkalender bezogen folgende Frage stellen (Rechlin, 1999):

„Was muss ich ändern, damit ich meinen Terminkalender gerne benutze?“

Nicht nur in Bezug auf den Terminkalender kann Focusing betrieben werden, sondern auch wenn es um das generelle Lebensgefühl geht. Bei Unzufriedenheit mit dem Lebensgefühl, weil man z.B. zuviel Zeit in der Arbeit und zu wenig mit Spaß verbringt, kann Focusing eingesetzt werden. Dabei können durch Focusing folgende Fragen, auf unterschiedliche Bereiche bezogen, beantwortet werden:

Generell Zeit

„Läuft mir die Zeit davon?“, „Was stört mich an der jetzigen Zeiteinteilung?“ „Was genau stört mich daran?“

Eigene Prioritäten

„Wie fühlt es sich an, hinter allem Dringenden herzuhetzen?“ „Wie wäre es für mich, nicht mehr hetzen zu müssen?“

Prioritäten anderer

„Wie lasse ich mich von anderen unfreiwillig einspannen?“ „In welchen Situationen passiert mir das?“ (Rechlin, 1999)

Durch Beschäftigung mit all diesen Fragen während eines Focusing Prozesses wird einem klarer nach welchen Prioritäten man Aufgaben gerne Reihen möchte, was einem persönlich wichtig erscheint und wie die Veränderungen im persönlichen Zeitmanagement aussehen könnten. Dieses Anwendungsgebiet von Focusing scheint mir besonders wichtig, da in der heutigen Zeit sehr viel in kürzester Zeit erledigt werden muss. Ein ausgereiftes durch Focusing unterstütztes Zeitmanagement kann daher das Berufs- wie auch das Privatleben von Wirtschaftsinformatikern gezielt unterstützen und erleichtern.

7.4.6 Träume, Focusing mit Kindern, Psychotherapie, Interviewtechnik

Auch Focusing in Verbindung mit Träumen, Interviewtechnik sowie Focusing mit Kindern und der Psychotherapie wurden in der Literatur erwähnt und beschrieben. Ich empfinde diese Bereiche jedoch als nicht relevant für meine Diplomarbeit, weshalb ich diese Anwendungsgebiete nur der Vollständigkeit halber erwähnt lassen möchte.

7.5 Resultate von Focusing

Der Mensch durchläuft den Focusing-Prozess, der Veränderungen im Menschen und seinen Einstellungen hervorrufen kann. So werden alte, festgefahrene Emotionen, Handlungsimpulse und Vorstellungen am Felt Sense geprüft. Passt der Felt Sense und die Emotionen nicht zusammen, so werden die alten Konzepte überdacht und es kann eine Neuorientierung von

Statten gehen. Die alten Empfindungen haben sich vom vorhandenen Gefühl, dem Felt Sense, gelöst und es ist nun möglich, dass sich neue Emotionen, Handlungsimpulse und Vorstellungen, die mit dem Felt Sense in diesem Moment übereinstimmen, gebildet werden. In anderen Worten werden die Emotionen am körperlichen Gefühl überprüft und an dieser Stelle neu gebildet. Die Neubildung von Emotionen ist eine wichtige aber nicht zentrale Möglichkeit der persönlichen Weiterentwicklung. (Feuerstein, 1989)

Neben dem Überdenken und neu Generieren von Emotionen kann Focusing auch dabei helfen eine Verbindung zwischen dem Ratio und der Intuition, den Emotionen herzustellen. Dieses Konzept bringt den Menschen einfach näher zu sich selbst. Näher zu seinem Körper und seinen Gefühlen. (Gendlin, 1998)

Focusing kann auch gut eine Art Auflockerung für die heutige Wissensgesellschaft darstellen und eine andere Art von Wissen anbieten. Eines welches ohnehin im Menschen selbst vorhanden ist. Durch dieses neue Wissen kann auch ganzheitliches Lernen ermöglicht werden, wie ich schon im Kapitel „Sensing“ im Abschnitt „Warum Sensing?“ über self-transcending knowledge ausgeführt habe.

Focusing sollte aber nicht als Allheilmittel gesehen werden. Focusing bietet keine Lösungsansätze für spezifische Probleme oder gibt exakte Antworten auf Fragen. Dieses Konzept „generiert“ keine allgemein gültigen Lösungen für Standardsituation. Focusing zeigt lediglich auf, wie eine mögliche Lösung körperlich empfunden wird. Daraus basierend kann der Mensch seine Entscheidung treffen oder nicht. Focusing kann aufzeigen, was der Mensch im Innersten ohnehin weiß. Er jedoch verlernt hat darauf zu hören oder dieses Bauchgefühl zu beachten.

7.6 Lernobjekte zu Focusing

Ich werde nun einige Lernobjekte zu Focusing vorstellen. Sie sollen es ermöglichen, Focusing zu verinnerlichen und zu verstehen. Dazu möchte ich allerdings noch anmerken, dass diese Lernobjekte nur dann effektiv sein können, wenn der Anwender zuvor schon durch einen Focusing Prozess geführt wurde bzw. einen Focusing Prozess erlebt hat.

7.6.1 Übersicht schaffen

Diese Übung ermöglicht es den Personen eine Übersicht über ihre vorhandenen Probleme zu schaffen. Daraus resultierend können die Personen leichter Abstand zu ihren Problemen finden und somit den Focusing-Prozess einfacher beginnen.

1. Lernziel

Die Person soll sich einen Überblick über die vorhandenen Probleme machen und somit den Startpunkt für den Focusing Prozess setzen. Der Einstieg in den Focusing-Prozess soll mit dieser Übung erleichtert werden.

2. Information

Kapitel 6 „Focusing“:

Abschnitt 6.1. „Definition Focusing“

Abschnitt 6.2. „Die Bewegungen“

3. Ablauf

Dauer:	Ca. 10 min.	Setting:	Alleine, jeder für sich
Durchführung:	Zu Hause	Material:	A4 Blatt Papier, Stift

Einstiegsfragen:

„Welche Probleme beschäftigen mich im Moment?“

„Wie groß erscheint mir jedes einzelne Problem?“

Durchführung:

Die Person hat sich nun aktuelle Probleme in Gedanken vor sich. Diese bringt sie mittels Kreise auf ein Blatt Papier. Dabei stellt jeder Kreis ein Problem dar. Dieser wird mit einem Stichwort des Problems im Inneren des Kreises betitelt. Je größer und aktueller das Problem, desto größer auch der gemalte Kreis am Papier. Sind alle Probleme aufgemalt, wird das Blatt Papier gewendet. Auf der Rückseite malt die Person nun einen Kreis mit sich selbst in die Mitte des Blattes und ordnet rund herum die Kreise der Probleme. Je näher der Kreis bei einem selbst, desto wichtiger ist dieses Problem gerade. (Bergermann, 1995)

4. Abschließende Reflexion:

Durchführung:	In der Gruppe
Art:	Gruppendiskussion

Da diese Übung jeder für sich alleine zu Hause bzw. außerhalb der Lehreinheit durchgeführt hat, sollte die Reflexion dieser Übung gemeinsam in der Gruppe stattfinden. Dazu sollte jeder sein Blatt Papier in die präsente Einheit mitbringen und über die Erfahrungen mit dieser Übung zu Hause berichten.

Fragen zur Reflexion könnten sein:

„War es für mich leicht meine Probleme zu benennen?“

„Wie war es für mich diese um mich zu ordnen? Wurde mir dadurch etwas klarer?“

„Sind anscheinend unwichtige Probleme doch wichtiger als gedacht?“

7.6.2 Felt Sense Übung

Durch diese Übung soll das Konzept des Felt Sense verdeutlicht werden. Diese Übung kann auch genutzt werden, wenn bei vielen kein Felt Sense eingesetzt hat oder viele diesen Begriff nicht verstehen.

1. Lernziel

Ein Gefühl für den Felt Sense bekommen. Einen Felt Sense spüren und erleben. Das Konzept Felt Sense verstehen.

2. Information

Kapitel 6 „Focusing“

Abschnitt 6.1. „Definition Focusing“

Abschnitt 6.2. „Die Bewegungen“

3. Ablauf

Dauer:	Ca. 10 min.	Setting:	Gruppe, aber jeder für sich
Durchführung:	Präsent	Material:	Keines

Einstiegsfragen:

„Welche Person, die ich kenne, ist mir sympathisch?“

„Welche Person ist mir eher unsympathisch?“

Durchführung:

Die Teilnehmer an dieser Übung sollen sich zu Beginn eine Person auswählen, die sie kennen und sympathisch finden. Beim Denken an diese sympathische Person sollen die Personen ganz bewusst auf ihr Körpergefühl achten. Genauer gesagt sollen sie sich auf das Gefühl im Brust- und Bauchraum konzentrieren. Vielleicht können sie diesem Gefühl auch einen Namen geben und somit einen Griff. Dies ist aber nicht zwingend notwendig, da es hier ja primär um das Erleben eines Felt Sense geht. Nach ca. 5 Minuten ist der erste Teil der Übung abgeschlossen und der Leiter der Übung sollte dies bekannt geben.

Im Anschluss sollen die Anwesenden an eine unsympathische Person denken und wie im ersten Teil versuchen das Körpergefühl dazu zu erleben.

4. Abschließende Reflexion:

Durchführung:	Alleine/In der Gruppe
Art:	Reaktionsblätter/Gruppendiskussion

Nach dieser Übung können die Teilnehmer ihre Erfahrungen aus dieser Übung in der Gruppe kurz besprechen und darüber reflektieren. Sollten immer noch Personen anwesend sein, die

keinen Felt Sense erlebt haben, können diese weiter Ressourcen (weitere Felt Sense Übung) mitgegeben werden, um sich damit zu Hause zu beschäftigen. Primär sollte die Reflexion aber innerhalb einer Woche nach dieser Übung über Reaktionsblätter gemacht werden.

Fragen zur Reflexion könnten sein:

„Konnte ich durch diese Übung einen Felt Sense spüren?“

„Verstehe ich nun das Konzept Felt Sense?“

„War das Gefühl zwischen Sympathie und Antipathie verschieden?“

7.6.3 Focusing-Prozess

Die Personen sollen durch einen Focusing-Prozess begleitet werden und somit wahrscheinlich die ersten Erfahrungen mit Focusing machen. Daher empfiehlt es sich diese Übung am Beginn der Focusing Lernobjekte zu machen, damit folgende Lernobjekte gegebenenfalls auch alleine durchgeführt werden können.

1. Lernziel

Es soll ein Focusing-Prozess körperlich erlebt werden. Dadurch können die anwesenden Personen dieses Konzept auch alleine zu Hause versuchen.

2. Information

Kapitel „Focusing“

Abschnitt 6.1. „Definition Focusing“

Abschnitt 6.2. „Die Bewegungen“

Focusing-Manual im Anhang

3. Ablauf

Dauer:	Ca. 30 min.	Setting:	Gruppe, aber jeder für sich
Durchführung:	Präsent	Material:	Event. CD-Player, Entspannungsmusik

Einstiegsfragen:

keine

Durchführung:

Die anwesenden Personen werden vom Begleiter geben es sich gemütlich zu machen. Sich entspannt hinzusetzen oder auch hinzulegen. Je nachdem wie sich jeder am Besten entspannen kann. Nun kann der Begleiter die Entspannungsmusik leise einschalten. Danach beginnt der Begleiter mit dem Focusing-Prozess. Dabei kann sich dieser an das im Anhang befindliche Focusing-Manual halten und die Personen durch den Focusing-Prozess begleiten. Dabei sollte jeder auch dieses Manual in Händen halten, um gegebenenfalls sein eigenes Tempo zu wählen. Als Einstieg für den Prozess kann die zuvor beschriebene Übung „Übersicht schaffen“ genutzt werden. Am Ende des Focusing-Prozesses holt der Begleiter mit der Ankündigung des Endes und dem Ausschalten der Musik die Personen wieder zurück in die Gruppe.

4. Abschließende Reflexion:

Durchführung:	In der Gruppe
Art:	Gruppendiskussion

Nach dem Prozess können die Personen von ihren Erfahrungen beim Focusing-Prozess in der Gruppe berichten. Es sollte aber auch die Möglichkeit bestehen die Reflexion zu Hause in Form von Reaktionsblättern machen zu können.

Fragen zur Reflexion könnten sein:

„Wie ging es mir generell beim Prozess?“

„Gab es irgendwelche Schwierigkeiten während des Prozesses für mich?“

„Konnte ich mich auf ein Problem konzentrieren?“

„Habe ich den Felt Sense gespürt? Wenn ja, wie empfand ich diesen?“

„Habe ich einen Body Shift gespürt? Wenn ja, hat sich dadurch etwas für mich am Problem geändert?“

7.6.4 Umsetzungsideen

Ich werde nun ein paar Gedankensplitter und Ideen (aus Feuerstein, 2000) beschreiben, wie Focusing in der Praxis übermitteln und eingesetzt werden könnte.

Seminare

Als Unterstützung zur Entscheidungsfindung können z.B. Seminare abgehalten werden, die folgende Komponenten beinhalten können:

1. Einführendes Modul zu Grundlagen

Übermitteln von Informationen über die Grundlagen von Focusing

Inhalte können hier sein: Definition von Focusing, Focusing Prozess, Die Bewegungen, etc.

2. Exemplarische Focusing Begleitung

Zum besseren Verständnis des Prozesses der Entscheidungsfindung mit Focusing

3. Training von Focusing Schritten für spezielle Entscheidungsschwierigkeiten

Bereitstellen von Manuals (schriftlichen Leitfäden) zur besseren Orientierung und Erlernung in den Entscheidungssituationen (z.B. Leitfaden zur Entscheidungsfindung bei der Personaleinstellung)

4. Bereitstellung eines Online-Tutorprogramms

Zur Unterstützung während des Seminars und zu Hause/in der Praxis kann z.B. eine Webplattform genutzt werden.

Inhalte können hier sein: Unterlagen über die Grundlagen von Focusing, Focusing Manual/Anleitung, Entspannende Musik für den Focusing Prozess, virtueller/multimedialer, exemplarischer Prozess, etc.

5. Entwicklung von Focusing Partnerschaften für die Zeit nach dem Seminar

Zwei Personen kommen zusammen, um sich gegenseitig bei der Entscheidungsfindung mit Hilfe von Focusing helfend zur Seite zu stehen. Die kann möglicherweise auch über das Telefon oder Videokonferenzen stattfinden.

Module

Neben vollständigen Seminaren können natürlich auch kürzere und flexiblere Module entworfen werden, die dann in verschiedensten Bereichen Einsatz finden können. Ein exemplarisches Modul zur Entscheidungsfindung mit Focusing könnte Wirtschaftsinformatiker, aber natürlich jede andere Berufsgruppe, dabei ausbilden, wie diese Klienten beim Entscheidungsprozess und bei der Lösung von Entscheidungsproblemen mit Focusing begleiten können. Anders formuliert, wie dieser als Focusing Begleiter eine förderliche Rolle im Umgang mit Klienten und Kunden einnehmen kann. Diese Module könnten in Weiterbildungsprogrammen angeboten werden. Beispielhafte Bereiche in denen solch eine Weiterbildung hilfreich für den Umgang mit Klienten sein könnte, wären:

- Coaching und Supervision
- Consulting
- Führung
- Gesprächsführung allgemein und Mitarbeitergespräche

8 Innere Team

In diesem Kapitel möchte ich nun kurz auf das Innere Team und dessen Bedeutung im Zusammenhang mit Sensing eingehen. Dabei werde ich nur in Zügen das Konzept des Inneren Teams vorstellen und näher auf die Bedeutung für Sensing eingehen. Für Interessierte beschäftigt sich Helena Oroszlan in ihrer Diplomarbeit *„Lernobjekte für Wirtschaftsinformatiker – Von der Selbstklärung zur guten Dialogführung“* wesentlich detaillierter mit dem Inneren Team.

Das Innere Team ist ein Konzept, welches von Friedemann Schulz von Thun entwickelt wurde. Beim Inneren Team geht es darum die vielen inneren Stimmen zu einem Thema, in einer Situation zu erkennen und sie nebeneinander Leben lassen zu können. Der Engel und das Teufelchen auf den Schultern sind z.B. solche inneren Stimmen. Nun liegt es an der Person, wie sie mit diesen inneren Stimmen umzugehen weiß. Kann sie es gut und können gute „Diskussionen“ unter diesen Stimmen geführt werden, so kann sich der Mensch am eigenen Inneren Team bereichern und sich deren verschiedenen Meinungen bewusster werden. (Schulz von Thun, 2006)

Das Innere Team hilft dem Menschen dabei, sich seinen inneren Stimmen, seinem inneren Team bewusster zu werden. Es erlaubt also, sich näher mit den Werten und Vorstellungen und Ansichten zu beschäftigen, die teilweise verborgen im Menschen verankert sind. Diese Werte und Vorstellungen werden durch die Inneren Stimmen, das Innere Team repräsentiert. (Schulz von Thun, 2006) Da das Innere Team dem Menschen die eigenen inneren Stimmen und Seelen bewusst macht, trägt dieses Konzept auch zu Sensing bei. Der Mensch ist sich seines Innenlebens bewusster und kann das Innere Team gezielt führen und leidet nicht unter ihm. Durch Bewusstmachen dieses Inneren Teams, weiß der Mensch auch, warum er auf gewisse Themen, Menschen oder Situationen gerade so reagiert. Die einzelnen Inneren Teammitglieder können vorhandene aber unbewusste Vorstellungen und Werte aufdecken und ins Bewusstsein rufen. Der Mensch ist sich und seiner Vorstellungen und Werte bewusster. Daraus resultierend wird er allmählich auch ganz anders auf seine Mitmenschen eingehen und reagieren können. Auch auf die Kommunikation wirkt sich das Innere Team förderlich aus. Vereinfacht gesagt, lernt der Mensch durch das Innere Team sich selbst besser kennen und zwar mit all den in sich lebenden Stimmen. (Schulz von Thun, 2006)

Auch beim Focusing beschäftigt sich der Mensch mit seinem Inneren, allerdings gefühlsbezogen und den Kopf außen vor lassend. Beim Inneren Team wird weniger auf das Körpergefühl geachtet, als auf die Stimmen aus dem Kopf. Dieses Konzept scheint mir also im Vergleich zu Focusing auf Gedankenarbeit basierend. Was aber die Berechtigung als Konzept bei Sensing in keiner Weise beeinträchtigt. So ist es für mich nachvollziehbar, dass das Innere Team vielleicht für einige Menschen rationaler, greifbarer und anwendbarer scheint, als Focusing und somit eher „Anwendung“ im deren Leben findet.

9 Meditation

Ich möchte nun kurz auf die Meditation eingehen, die ich auch zu den hilfreichen Ansätzen von Sensing zähle. Dabei beschreibe ich im Wesentlichen den Zusammenhang von Meditation und Sensing.

Meditation hilft dem Menschen dabei sich auf das Innerste in ihm zu konzentrieren. Der Fokus der Betrachtung und Aufmerksamkeit ist dabei eingengt. Die Meditation reduziert somit die auf den Menschen wirkenden Reize. Der Geist und Körper kann durch die Meditation ausruhen bzw. ruhiger werden. Meditation trägt auch dazu bei in sich selbst hineinzuhören und sich so seiner selbst bewusster zu werden. Durch die Meditation können die wahren Empfindungen und Bedürfnisse des Menschen erkannt werden. Der Mensch handelt natürlicher „aus seiner Mitte heraus“. In diesem Zustand ist der Mensch sich bewusster und kann somit besser auf Anforderungen reagieren. (BGKK, o.J.) Bei der Meditation wird sich der Menschen auch über die Position, die er in der Welt hat, klarer. Meditation kann aber auch lediglich als Entspannungstechnik gesehen werden. (Brenner, 1998)

Die Funktionsweise der Meditation wurde auch neurologisch untersucht und betrachtet. Dabei haben Forscher herausgefunden, dass regelmäßige Meditation die Gehirnzellen verändert und folglich auch wie der Mensch fühlt und denkt. Für Interessierte empfehle ich den Artikel „Meditation – Die neuronale Erleuchtung“ (Kraft, 2005).

Die Meditation stellt meiner Meinung nach einen wesentlichen Beitrag zu Sensing dar. Sie hilft, sich seiner Selbst bewusster zu werden, indem der Mensch sich auf sein Innerstes konzentrieren kann. Er sich seinem Innersten bewusst wird.

Meditation trägt auch zu Focusing bei, indem sie die Konzentration auf den Körper und bestimmte Reaktionen erleichtert. Durch die Meditation kann eine Ruhe im Körper geschaffen werden, die das Focusing erleichtert.

Auch beim Dialog wirkt die Meditation förderlich auf den Menschen. Wie schon erwähnt, ermöglicht sie die Konzentration auf die wahren Gefühle und Bedürfnisse. Der Mensch kann sich folglich selbst besser zuhören und verstehen. Dies ist ein wesentlicher Aspekt beim Dialog.

Die Meditation trägt aber auch hilfreich zu den 5 Disziplinen von Peter Senge bei. Meditation kann nach Senge wesentlich zur ständigen Weiterentwicklung der Personal Mastery

beitragen. Regelmäßige Meditationsübungen können bewirken, dass das Unterbewusstsein produktiver genutzt werden kann. Dabei ist es völlig egal welche Meditationsmethode angewendet wird. Es geht prinzipiell darum, das Bewusstsein zu beruhigen und somit die Möglichkeit zu bieten, die Aufmerksamkeit auf sich selbst zu richten. (Senge, 1996)

Es gibt ganz verschiedene Arten die Meditation durchzuführen. Ich möchte hier nur Einige als Ausgangspunkt zur eigenen Beschäftigung mit diesem Thema bieten und werde nicht näher auf diese eingehen.

- Mantrameditation (Akustische Meditation „Om“)
- Sitzmeditation (Sammlungs- und Achtsamkeitsmeditation)
- Bewegungsmeditation (Sanfte Körpererfahrung z.B. T'ai Chi)
- Körpermeditation (Energetische Meditation z.B. Yoga)
- Autogene Meditation (Entspannungsmeditation)

Für näheres Interesse an diesen Formen empfehle ich das Buch von Helmut Brenner (Brenner, 1998) mit zahlreichen Übungen zu den einzelnen Formen.

10 Beispiel Anforderungsanalyse

In diesem Kapitel stelle ich exemplarisch die Wichtigkeit von Sensing und die darin zusammengefassten Ansätze für Wirtschaftsinformatiker anhand der Anforderungsanalyse für Softwareprodukte dar. Dies soll die Berechtigung des Einsatzes von Sensing im Studium der Wirtschaftsinformatik und dem folgenden Berufsleben nochmals verdeutlichen.

Ausgangspunkt der Anforderungsanalyse ist ein strukturiertes Lastenheft, ein unstrukturierter Fließtext mit einer Produktbeschreibung des Auftraggebers oder aber auch eine mündliche Übermittlung der Anforderungen, im besten Fall auch eine Zielanalyse.

Die Hauptaufgaben der Anforderungsanalyse liegen in

- der Erfassung der Anforderungen des Kunden
- der Beschreibung von Anwendungsfällen (Use-Case Diagramme)
- der Datenmodellierung (Klassendiagramme)
- der Modellierung von Abläufen (Aktivitätsdiagramme)

Ergebnis der Anforderungsanalyse ist ein Pflichtenheft mit allen UML-Diagrammen und Anforderungsbeschreibung des Softwareproduktes.

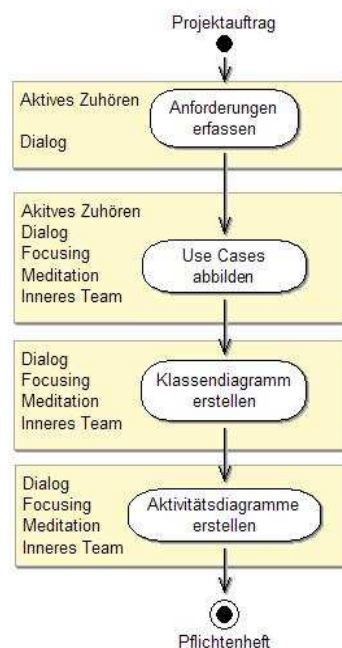


Abbildung 8: Einfluss Sensing auf Anforderungsanalyse¹⁰

¹⁰ Abbildung von Sybille Pipal

Als Basis und unterstützende Grundlage für Sensing kann die Kongruenz des Person-zentrierten Ansatzes gesehen werden. Durch die daraus resultierende Transparenz und Offenheit des Menschen können die Ansätze von Sensing noch besser die einzelnen Phasen der Anforderungsanalyse unterstützen.

10.1 Anforderungen erfassen

Die Anforderungen an das Softwareprodukt werden beim Kunden erhoben. Dies kann durch den Kunden selbst in Form eines unstrukturierten Textes mit all seinen Anforderungen an das Produkt geschehen oder aber auch durch ein Interview der Softwareentwickler oder einem strukturierten Lastenheft. (Schürr, o.J. a)

Vorgehen

Dabei werden Interviews mit Interessensgruppen – welche das Softwareprodukt dann auch verwenden – geführt und deren Anforderungen erhoben. Des Weiteren können die verschiedenen Interessensgruppen die verschiedenen Sichten auf das Softwareprodukt identifizieren. Dies kann z.B. in Workshops und Brainstorming Runden geschehen, bei denen alle Interessensgruppen vertreten sind. (Schürr, o.J. a)

Sensing

Sensing kann die Erfassung der Kundenanforderungen sehr gut unterstützen, da durch die geschärfte Wahrnehmung die Anforderungen und Wünsche des Kunden bewusster erfasst werden können. So kann bei Interviews besonders **Aktives Zuhören** bei der Erhebung der Anforderungen beim Kunden unterstützen. Durch in Form von **Dialoggruppen** abgehaltene Workshops können die verschiedenen Sichten der Interessensgruppen auf das Produkt besser erkannt und besprochen werden.

10.2 UML Use-Cases

Bei dieser ersten Tätigkeit in der Anforderungsanalyse wird von den Informationen des Kunden (strukturiertes Lastenheft, unstrukturierter Text oder mündliche Aussagen) ausgegangen und konkrete Szenarien beschrieben und modelliert. Dabei werden die konkreten Funktionen des Softwareproduktes durch das Use-Case Diagramm dargestellt. (Schürr, o.J. b)

Vorgehen

Zur Anfertigung von konkreten Benutzungsszenarien werden Skizzen (inkl. Akteure) angefertigt. Dabei identifizieren die Produzenten auch die Grenzen zwischen dem System und der realen Welt. Ähnliche Use-Cases werden zu Anwendungsfällen zusammengefasst. Daraus erstellen die Verantwortlichen dann das Use-Case Diagramm, welches alle Anwendungsfälle in der Interaktion miteinander und den Akteuren abbildet. (Schürr, o.J. b)

Sensing

Wurden die Anforderungen des Kunden z.B. durch ein Lastenheft oder einen Text den Softwareproduzenten übermittelt, so können diese auftretende Unklarheiten nur durch Rücksprache mit dem Kunden klären. Dabei kann wieder maßgeblich **Aktives Zuhören** beitragen. Der Entwickler kann während der Erstellung der Anwendungsfälle immer wieder in sich gehen und sein Gefühl in Bezug auf diesen Anwendungsfall abfragen. Z.B. „*Habe ich diesen Anwendungsfall richtig verstanden? Bilde ich hier wirklich das ab, was der Kunde möchte oder stimmt da etwas nicht?*“. Dabei unterstützend wirkt **Focusing**. Kennt der Softwareproduzent das Konzept des **Inneren Teams**, so kann er die verschiedenen Teammitglieder zu den Use-Cases befragen und diese z.B. aus der Sicht des Kunden oder des Anwenders betrachten. Auch im Team kann Sensing hier durch **Dialog** helfen, um das fertige Use-Case Diagramm zu kontrollieren und eventuell auftretende Probleme damit in einem dazu besonders gut geeigneten Klima zu besprechen.

10.3 UML Klassendiagramme

Nun wird ausgehend von den Anforderungen des Kunden und den bereits erstellten Anwendungsfällen ein Datenmodell erstellt. (Schürr, o.J. b)

Vorgehen

Es werden zuerst die geeigneten Klassen identifiziert und anschließend wichtige Beziehungen und Attribute der Klassen festgelegt. Abschließend wird ein Klassendiagramm ohne Operationen erstellt. (Schürr, o.J. b)

Sensing

Sensing wirkt in dieser Phase gleichermaßen wie in der Phase zuvor. Durch **Focusing** kann der Produzent der Software in sich hören und verschiedene Möglichkeiten und Problemfälle „anfühlen“. **Meditation** kann den Einstieg in Focusing wesentlich erleichtern, weshalb dies in

allen Phasen in denen Focusing hilft, unterstützend wirkt. Durch **Dialog**gruppen können die identifizierten Klassen nochmals diskutiert und gegebenenfalls geändert werden. Auch die Bewusstheit über die einzelnen Teammitglieder (**Inneres Team**) in einem kann dem Wirtschaftsinformatiker dabei helfen verschiedene Sichtweisen auf das Softwareprodukt bewusst wahrzunehmen und somit die Identifikation der verschiedenen Klassen und deren Beziehungen zueinander zu erleichtern.

10.4 UML Aktivitätsdiagramme

In dieser Phase der Anforderungsanalyse werden die einzelnen Anwendungsfälle in zeitlichen Zusammenhang gebracht. Es werden nun auch die zeitlichen Abläufe zwischen den Anwendungsfällen sichtbar. (Schürr, o.J. b)

Vorgehen

Die zeitlichen Abhängigkeiten und Zusammenhänge werden in Form von Geschäftsprozessen dargestellt, dabei werden auch alle möglichen Alternativen dargestellt. Besonders wird hierbei darauf geachtet parallel durchführbare Anwendungsfälle abzubilden. Mit einem Aktivitätsdiagramm werden erstmals Objekte und Handlungen in Beziehung zueinander gesetzt. (Schürr, o.J. b)

Sensing

In **Dialog**gruppen können sich die Teammitglieder zusammenfinden, um das fertige Aktivitätsdiagramm zu besprechen und mögliche Fehler aufzudecken. Können die Teammitglieder auch gut mit ihren **Inneren Team** umgehen, so finden diese eventuell auch die realen Teammitglieder in ihnen wieder, was das Verständnis für deren Sichtweise natürlich erleichtert. Auch in Bezug auf das Aktivitätsdiagramm selbst kann das Innere Team verschiedene Möglichkeiten aufzeigen, genauso wie **Focusing** in Bezug auf das Gefühl für die gemachte Arbeit. So könnte sich der Entwickler folgende Fragen stellen: „*Welches Gefühl empfinde ich, wenn ich mir die Summe aller erstellten Dokumente oder die ganze Situation oder die Kunden oder das Entwicklungsteam vorstelle. Was sagt mir mein/dieses Gefühl dazu?*“

11 Eigene Erfahrung

Ich beschreibe in diesem Teil meiner Diplomarbeit kurz meine eigene Entwicklung und Erfahrung mit den von mir beschriebenen Ansätzen. Ich reflektiere darüber wie mein Weg zu besseren Sensing bis jetzt ausgesehen hat und welche Auswirkungen diese Erlebnisse auf mich hatten.

Ausgangspunkt

Zu aller Erst kam ich mit dem Person-zentrierten Ansatz und dem Aktiven Zuhören in Kontakt. Davor habe ich mir nicht sehr viele Gedanken über meine Art und Weise und meinen Umgang mit anderen Menschen gemacht. Ich habe einfach gelebt ohne über mich und mein Tun zu reflektieren. Dies hat sich allerdings während verschiedenster Lehrveranstaltungen an der Universität Wien am Ende meines Studiums geändert. Hierzu muss ich gleich anmerken, dass mir diese Lehrveranstaltungen an einem früheren Zeitpunkt meines Studiums viel mehr (für meine Studienzeit) gebracht hätten.

Signifikante Erlebnisse

Einschneidende Erlebnisse gab es im Bezug zu Sensing Einige. Der erste Kontakt mit dem Person-zentrierten Ansatz und dem Aktiven Zuhören war eher ernüchternd, da ich diese beiden „Konzepte“ in ihrer Ganzheit nicht gleich verstehen konnte. Mit der Zeit und weiteren Lehrveranstaltungen kam aber immer mehr das Bewusstsein dafür und um was es eigentlich dabei ging. Ich begann mich in Richtung vollentwickelte Person zu bewegen und tue dies immer noch.

In meiner Diplomarbeit habe ich mich auch sehr ausführlich mit Focusing beschäftigt. Dieses Interesse entstand während einer Lehrveranstaltung in meiner Kernfachkombination ICT – Projektmanagement und Organisationsentwicklung. In einer vierer Gruppe sollten wir den anderen Studenten das Thema Sensing näher bringen. Dazu brachten wir Übungen zum Aktiven Zuhören, den Vier Seiten einer Nachricht und Focusing. Ich übernahm die Führung einer Focusing Runde. Es war für mich wahnsinnig schön zu sehen, wie sich die Teilnehmer von mir führen ließen und zu hören wie es ihnen dabei ging. Mein Interesse an Focusing hält bis heute an.

Sehr einschneidend für mich war eine Encounter Gruppe in Tschechien. Die meisten Teilnehmer kannte ich nicht bzw. nur oberflächlich. Die Tschechischen Studenten kamen aus anderen Studienrichtungen als die Österreichische Gruppe (alles Wirtschaftsinformatiker).

Dies war für mich nicht die erste Encounter Gruppe an der ich teilgenommen hatte, ich hatte zuvor schon an einer in Wien teilgenommen. Die Encounter Gruppe in Tschechien kann aber in keiner Weise mit der in Wien verglichen werden. Ich empfand diese Gruppe als sehr viel intensiver und wahrer, ehrlicher. Ich konnte während und nach der Gruppe vieles mit anderen Augen betrachten und offener anderen gegenüber sein.

Einflüsse auf meine Entwicklung

Im Wesentlichen haben zu meiner Entwicklung praktische Elemente beigetragen. Mir hat es nicht so viel „gegeben“, wenn ich etwas gelesen habe. Ich muss es einfach erleben. Ich hab z.B. über Encounter Gruppen gelesen, hätte mir die Wirkung aber nie so vorstellen können. Ich musste sie einfach erleben. Natürlich war es hilfreich davor darüber zu lesen und die Hintergründe zu erfahren, aber ohne persönliche Erfahrung hätte ich wohl nicht soviel davon fürs Leben mitgenommen. Genauso bei Focusing. Darüber zu lesen und die Erfahrungen anderer Menschen zu sehen, war interessant. Aber erst das eigene Erfahren und Tun hat mich dem Thema näher gebracht. Ich bin daher davon überzeugt, dass, für mich persönlich, nur Literatur oder Wissen über etwas nicht ausreicht. Für mich ist es wichtig, die Inhalte aus Literatur umgesetzt zu sehen und zu erleben. Anders ausgedrückt, ist es für mich sehr wichtig die theoretischen Inhalte verbunden mit der praktischen Umsetzung zu erleben, damit ich etwas für mich lernen kann.

Auswirkung

Sensing hat auf mich und meine Umgebung eine große Auswirkung. Ich habe mich auf verschiedenen Ebenen geändert. So viel es mir früher sehr schwer zuzuhören. Bei der Person zu sein, die gerade spricht. Mittlerweile kann ich in vielen Situationen nicht mehr anders als den Menschen um mich herum aktiv zuzuhören. So hat mir das Feedback von Menschen in meiner Umgebung gezeigt, dass ich beim Zuhören etwas richtig zu machen scheine. Das hat mir z.B. die Aussage von Gerd (Bruder meines Freundes) im Sommer gezeigt. Er meinte mitten an einem gemütlichen Abend auf der Terrasse: *„Ich fühle mich hier, jetzt gerade, einfach so wohl mit euch. Ihr gebt mir so ein Gefühl des Vertrauens. Ich habe keine Angst, dass hier irgendetwas gegen mich verwendet wird.“* Für mich war und ist dies ein Zeichen, dass ich (und auch mein Freund) ein Klima für Gerd schaffen konnten indem er sich wohl und verstanden gefühlt hat. Das bestärkt mich dabei mit meiner Art zu kommunizieren und zuzuhören weiterzumachen.

Für mich selbst ist es nun auch immer wichtiger geworden, auf mich selbst und nicht auf andere Menschen zu hören. Z.B. durch Focusing habe ich gelernt, meinem Körper zuzuhören und daraus Informationen für mich zu gewinnen, die mir im Leben weiterhelfen. Ich kann meine Intuition und mein Bauchgefühl in verschiedensten Situationen bewusst wahrnehmen und diesem auch vertrauen.

Ich habe auch gelernt anderen Menschen gegenüber offen zu sein. Sie nicht gleich in Schubladen zu stecken, sondern sich mit ihnen offen zu beschäftigen und von ihnen zu lernen. Damit meine ich auch, dass ich es vermeide Vorurteile zu haben, da mich diese bis jetzt immer getäuscht haben. Bei der Entwicklung meiner Offenheit und dem Abbau von unnötigen Vorurteilen hat mir maßgeblich die Encounter Gruppe in Tschechien geholfen.

Positiv ausgewirkt hat sich Sensing auch auf meine Beziehungen. Ich habe das Gefühl, dass sie viel intensiver und ehrlicher geworden sind. Ich höre auf mich, reflektiere mein Tun und versuche diese auch meinen Mitmenschen zu übermitteln. Ich versuche meine Mitmenschen besser zu verstehen und dies gelingt mir anscheinend immer besser. Ich komme mir immer realer, wahrer vor und ich denke, so auch auf meine Mitmenschen zu wirken.

Aber nicht nur im privaten Bereich hat mich Sensing positiv beeinflusst. Auch während meines Studiums und dem jetzigen Berufsleben habe ich Veränderungen wahrgenommen. So konnte ich durch Sensing Meinungen anderer in Projekten neben meiner existieren lassen und musste nicht mehr um die Annahme meiner Ideen kämpfen. Es ist mir nicht mehr wichtig meine Anregungen unbedingt ins Projekt einzubringen und durchzuboxen, sondern der positive Abschluss des Projektes steht im Vordergrund. Es kam auch weniger zu Konflikten zwischen mir und anderen Teammitgliedern, weil ich ihnen aktiv zugehört habe. Ich habe verstanden, um was es meinem Gegenüber geht und wie er Dinge sieht. Ich konnte das Projekt aus seinen Augen sehen.

Im Berufsleben hilft mir Sensing vor allem, meine Kollegen und die Kunden besser zu verstehen und mich in ihre Lage zu versetzen. Ich kann meine Arbeit ohne größere Fehler machen, da ich genau verstanden habe was zu tun ist. Die Kunden schätzen, so glaube ich, dass ich ihnen zuhöre und versuche sie zu verstehen.

Allerdings bin ich davon überzeugt noch viel vor mir zu haben, mit dem ich mich beschäftigen sollte. Z.B. die Kommunikation mit meinen engen Verwandten, die mich immer wieder vor die Herausforderung stellt, auch hier aktiv zuzuhören oder einen Dialog zu führen.

12 Conclusio

Mit dieser Diplomarbeit wollte ich allen Wirtschaftsinformatikern, und natürlich auch allen anderen Interessierten, ein Rahmenwerk zur Verbesserung der eigenen Wahrnehmung bieten. Und dies scheint mir durch die vielen Beispiele und Anregungen in den verschiedenen Kapiteln gelungen zu sein. Diese praxisnahen Beispiele, Anwendungsbereiche sowie Anregungen für Lernobjekte bieten einen guten Überblick über die unterschiedlichen Möglichkeiten, die Sensing als Summe der beschriebenen Ansätze bietet.

Die heutige Zeit hat große Anforderungen an uns, denen wir nicht immer gewappnet sind. So scheint es z.B. nicht mehr ausreichend an Universitäten theoretische Grundlagen und statische Beispiele dazu zu lehren. Die Verbindung der theoretischen Grundlagenlehre mit der wirklichen und persönlichen Erfahrung dieser Grundlagen (Praxis) scheint unumgänglich. So meint Scharmer in (Käufer & Scharmer, 2000): *„Die erforderliche radikale Neuschöpfung der Universität muss über eine Reform von Strukturen und Prozessen hinausgehen und auf eine Neuschöpfung ihres inneren Kerns zielen, in dem die klassische Idee der Universität – die Humboldtsche „Einheit von Forschung und Lehre“ – erweitert und auf eine neue Grundlage gestellt wird, der „Einheit von Praxis, Forschung und Lehre“.* Durch Sensing können wir diesen Anforderungen und der Forderung der Verbindung von Lehre und Praxis einen Schritt näher kommen. Ich denke daher, dass der „Einsatz“ von Sensing in verschiedensten Bereichen unserer Zeit sinnvoll wäre. Mit dieser Diplomarbeit konnte ich, so hoffe ich, die Berechtigung von Sensing und den von mir beschriebenen Ansätzen in der heutigen sich rasch ändernden (Berufs/Studiums) Welt bestätigen.

Ich denke, dass das anschauliche Beispiel der Anforderungsanalyse im Zusammenhang mit Sensing besonders die Relevanz dieser Diplomarbeit hervorhebt. So konnte ich mit diesem Kapitel klar zeigen, wie besseres Sensing beim Entwickler auf diese Phase der Softwareentwicklung förderlich wirken kann.

Da ich diese Diplomarbeit so vielen Menschen wie möglich zugänglich machen möchte, habe ich diese Arbeit Web-didaktisch aufbereitet und gekürzt auf der CeWebs Plattform unter folgenden Link: <http://www.pri.univie.ac.at/topics/sensing/> für alle zugänglich gemacht.

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Der U-Prozess</i>	<i>18</i>
<i>Abbildung 2: Die 7 Führungskapazitäten</i>	<i>20</i>
<i>Abbildung 3: Ansätze zu Sensing.....</i>	<i>32</i>
<i>Abbildung 4: Techniken des Aktiven Zuhörens</i>	<i>46</i>
<i>Abbildung 5: Gesprächsfelder.....</i>	<i>67</i>
<i>Abbildung 6: Dilemma-Übung</i>	<i>84</i>
<i>Abbildung 7: Der Focusing-Prozess</i>	<i>104</i>
<i>Abbildung 8: Einfluss Sensing auf Anforderungsanalyse</i>	<i>130</i>

Literaturverzeichnis

- Barreto, S. L. (2003):** Going with Your Gut: Hedge Fund Managers Discover New Age Trading Techniques. *HedgeWorld's InsideEdge*: 19.Dezember 2003, <http://www.marketfocusing.com/downloads/going0gut.pdf>, (10.8.2007)
- Bergermann, W. (1995):** *Focusing*, Selbsthilfe durch Körpererfahrung. München: Humboldt Taschenbuch Verlag 1995
- BGKK (o.J.):** *Meditation – das Finden der Mitte*. Homepage der Burgenländischen Krankenkasse, http://www.bgkk.at/esvapps/page/page.jsp?p_pageid=218&p_menuid=58483&pub_id=85383&p_id=3, (21.09.2007)
- Boeree, G. C. (1998):** *Carl Rogers, 1902 – 1987*. <http://webpace.ship.edu/cgboer/rogers.html>, (30.08.2007)
- Bohm, D.; Factor, D. & Garrett, P. (1999):** *Dialogue*, A Proposal. <http://www.dialogos.com/publications/proposal.html>, (14.3.2007)
- Bohm, D. (2002):** *Der Dialog*, Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen. 3.Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta 2002
- Bozarth, J. D. & Brodley Temaner, B. (1991):** *Actualisation: A Functional Concept in Client-Centered Therapy*. <http://www.allanturner.co.uk/papers/actualization.html>, (30.08.2007)
- Brenner, H. (1998):** *Meditation*, Die wichtigsten Methoden, Ziele und Übungen. München: Humboldt-Taschenbuchverlag 1998
- Center for International Education (o.J.):** *Learning Objects*, What are Learning Objects?. http://www.uwm.edu/Dept/CIE/AOP/LO_what.html, (17.10.2007)
- Cisco Systems (1999):** *Reusable Information Object Strategy*, Definition, Creation Overview, and Guidelines. http://www.cisco.com/warp/public/779/ibs/solutions/learning/whitepapers/el_cisco_rio.pdf, (17.10.2007)
- Cole, K. (1996):** *Kommunikation klipp und klar*, Besser verstehen und verstanden werden. 4. Auflage. Weinheim, Basel, Berlin: Beltz Verlag 1996
- Covey, S. R. (2000):** *Leben Sie "Die sieben Wege zur Effektivität"*, Das bewährte Covey-Erfolgskonzept in der Praxis. 11.Auflage. Frankfurt am Main: Campus Verlag 2000
- Cymbalista, F. (2003):** *Focusing: Uncovering a Kind of Knowledge You Didn't Know You Knew*. *IHRIM Journal*: March/April 2003, <http://www.marketfocusing.com/downloads/cymbalista1.pdf>, (10.8.2007)

- Damasio, A. (2003):** *Der Spinoza-Effekt*, Wie Gefühle unser Leben bestimmen. München: List 2003
- Dialogos (o.J.):** Homepage von Dialogos, <http://www.dialogos.com/dialogue/>, (26.09.2007)
- Dumitru, P. (2005):** *Lernobjekte erleichtern das Lernen*.
<http://myeurope.eun.org/www/de/pub/myeurope/home/news/headlines/los.htm>,
(17.10.2007)
- Epsilon Learning Systems (2005):** *Learning Objects*. <http://epsilonlearning.com/objects.htm>,
(17.10.2007)
- Esalen (o.J.):** *Will Schutz*. Homepage des Esalen Instituts,
http://www.esalen.org/air/essays/will_schutz.htm, (17.10.2007)
- Feuerstein, H.-J. (2000):** *Erleben und Entscheiden*, Intuition, Gespür und nonlogische Ordnungen in Entscheidungssituationen. <http://www.focusing.de/download/HJF-Erleben%20und%20Entscheiden.pdf>, (3.11.2006)
- Feuerstein, H.-J. (1989):** *Focusing*, Verändern durch Fühlen.
<http://www.focusing.de/download/HJF-Veraendern%20durch%20Fuehlen.pdf>,
(3.11.2006)
- Feuerstein, H.-J. (1999):** *Focusing*: Verkaufen mit Gefühl und Verstand. München: WRS Verlag 1999
- Feuerstein, H.-J. (2005):** *Coaching und Focusing*, Konzeptionen und Methoden. GwG-Zeitschrift: Ausgabe 3/2005, http://www.focusing.de/download/Coaching-GwG_Artikel1.pdf, (3.11.2006)
- Feuerstein, H.-J. & Müller, D. (1998a):** *Focusing*, Wege zur Klarheit. München: WRS Verlag 1998
- Feuerstein, H.-J. & Müller, D. (1998b):** *Supervision als Prozess*, Beiträge des Focusing-Ansatzes zu Theorie und Praxis Personenzentrierter Supervision. *Verstehen und Gestalten, Beratung und Supervision im Gespräch*. Köln: GwG-Verlag 1998,
<http://www.focusing.de/download/HJF-DM-Focusing%20-%20Supervision.pdf>,
(14.8.2007)
- Feuerstein, H.-J. & Müller, D. (2000):** *Focusing und erlebensbezogene Methode*, eine Einführung. GwG-Zeitschrift: Ausgabe 2/2000,
<http://www.focusing.de/download/focusing.pdf>, (3.11.2006)
- Financial Times.com (2002):** *Global Investing*: Following your gut to win a mind game.
<http://www.marketfocusing.com/ft1.html>, (10.8.2007)
- The Focusing Institute (2003):** *Focusing-Manual*. <http://www.focusing.org/german.html>,
(12.10.2007)
- Gendlin, E. T. (1998):** *Focusing*, Selbsthilfe bei der Lösung persönlicher Probleme. 5. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch 1998

- Gendlin, E. T. & Wiltschko, J.:** *Focusing in der Praxis*, Eine schulenübergreifende Methode für Psychotherapie und Alltag. 2. Auflage. Stuttgart: Pfeiffer bei Klett-Cotta 2004
- Haslam, S. A. (2007):** Richtig Entscheiden, Logik, Wissen, Bauchgefühl?. *Gehirn & Geist*: Ausgabe 11/2007, S. 27 - 30
- Goleman, D. (1997):** *Emotionale Intelligenz*. München: Deutscher Taschenbuchverlag 1997
- Gordon, T. (1989):** *Managerkonferenz*, Effektives Führungstraining. München: Heyne Sachbuch 1989
- Hartkemeyer, J. F. & Hartkemeyer, M. (2005):** *Die Kunst des Dialogs*, Kreative Kommunikation entdecken. Stuttgart: Klett-Cotta 2005
- Holzheu, H. (2000):** *Aktiv zuhören – besser verkaufen*. Landsberg am Lech: mvg-Verlag 2000
- IEEE, The Learning Technologie Standards Comitee (2002):** *Draft Standard for Learning Object Metadata*.
http://ltsc.ieee.org/wg12/files/LOM_1484_12_1_v1_Final_Draft.pdf, (17.10.2007)
- Isaacs, W. N. (1999):** Dialogic Leadership. *The Systems Thinker*: Ausgabe 10 Nr.1 2/1999,
<http://www.dialogos.com/publications/systhink.pdf>, (14.3.2007)
- Isaacs, W. N. (2002):** *Dialog als Kunst gemeinsam zu denken*, Die neue Kommunikationskultur in Organisationen. Bergisch-Gladbach: EHP – Edition Humanistische Psychologie 2002
- Karasek, A. & Zelger, M. (2002):** *getProfile*: Anforderungsanalyse an Wirtschaftsinformatiker(innen) aus der Sicht der Wirtschaft. Diplomarbeit Universität Wien 2002
- Käufer, K. & Scharmer, O. C. (2000):** Universität als Schauplatz für den unternehmenden Menschen, Hochschulen als „Landestationen“ für das In-die-Welt-Kommen des Neuen. *Universität im 21. Jahrhundert, Zur Interdependenz von Begriff und Organisation der Wissenschaft*. Rainer Hampp Verlag 2000, S.109-134
- Kraft, U. (2005):** Meditation, Die neuronale Erleuchtung. *Gehirn & Geist*: Ausgabe 10/2005,
<http://www.gehirn-und-geist.de/artikel/837043>, (19.10.2007)
- Kurier (2007a):** Ecowin, Jung-Verleger mit Gefühl für Autoren. *Kurier*: Ausgabe 4.Mai 2007, Wirtschaft S. 23
- Kurier (2007b) :** Leadership, Entscheiden in widrigen Situationen. *Kurier*: 12.April 2007, Karrieren S. 2
- MASIE Center eLearning Consortium (2003):** *Making Sense of Learning Specifications and Standards*, A decision's Maker Guide to their Adoption. 2nd Edition.
http://www.masie.com/standards/s3_2nd_edition.pdf, (17.10.2007)
- Marschall, J. (2007):** Sind Sie sozial Intelligent?, Erfolgreicher Umgang mit anderen – und wie man ihn lernt. *Gehirn & Geist*: Ausgabe 12/2007, S. 40 - 47

- Melady, M. (o.J.):** Interactive Focusing Format, Interactive Focusing Short Form.
<http://www.interactivefocusing.com/shortform.htm>, (14.8.2007)
- Perl, S. (2006):** Sondra Perl's Composing Guidelines.
<http://www.focusing.org/perlprocess.html>, (13.8.2007)
- Rechlin, E. (1999):** Focusing im Zeitmanagement. *Focusing-Journal*: 3. Ausgabe. DAF 1999, <http://www.focusing-ausbildung.de/pdf/RechlinZeitmanagement.pdf>, (3.11.2006)
- Rogers, C. R. (1970):** *Carl Rogers on Encounter Groups*. New York: Harper and Row 1970
- Rogers, C. R. (1984):** *Encounter Gruppen*. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag 1984
- Rogers, C. R. (1987):** *Eine Theorie der Psychotherapie, der Persönlichkeit und der zwischenmenschlichen Beziehungen*. Köln: Gesellschaft für wissenschaftliche Gesprächspsychotherapie 1987
- Rogers, C. R. (1981/2003):** *Der neue Mensch*. 7. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta 2003
- Rogers, C. R. (1973/2006):** *Entwicklung der Persönlichkeit, Psychotherapie aus der Sicht eines Therapeuten*. 16. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta 2006
- Rogers, C. R. & Farson, R. E. (1987):** *Active Listening*. Exerpt from *Communicating in Business Today*, http://www.go-get.org/pdf/Rogers_Farson.pdf, (19.7.2007)
- Rogers, C. R. & Schmid, P. F. (1998):** *Person-zentriert, Grundlagen von Theorie und Praxis*. 3.Auflage. Mainz: Matthias-Grünwald-Verlag 1998
- Ryback, D. (1998):** *Putting Emotional Intelligence to Work, Successful Leadership Is More Than IQ*. Boston: Butterworth Heinemann 1998
- Scharmer; O. C. (2001):** Self-transcending Knowledge, Sensing and Organizing around emerging Opportunities. *Journal of Knowledge Management*: Ausgabe 2001, <http://www.ottoscharmer.com/STK.pdf>, (18.4.2007)
- Scharmer; O. C. (2002):** *Presencing, Illuminating the Blind Spot of Leadership*. Draft August 2002.
[http://www.iecoaching.com/docs/Presencing%20Article%20\(Scharmer\).pdf](http://www.iecoaching.com/docs/Presencing%20Article%20(Scharmer).pdf), (18.4.2007)
- Scharmer, O. C. (2005):** *Theorie U: Von der Zukunft her führen, Presencing als soziale Technik der Freiheit*. Einführung.
http://www.tombeck.at/unternehmensbegleitung/files/scharmer_von_der_zukunft.pdf, (20.09.2007)
- Scharmer, O. C. (2007):** *Addressing The Blind Spot Of Our Time: An executive summary of the new book by Otto Scharmer Theory U: Leading the Future as It Emerges*.
http://www.theoryu.com/documents/Theory_U_Exec_Summary.pdf, (20.09.2007)

- Scharmer, O. C. & Jaworski, J. (2000):** *Leading in the Digital Economy*, Sensing and Seizing emerging Opportunities.
<http://www.dialogonleadership.org/LeadingDigitalEconomy.html>, (18.4.2007)
- Schmid, P. F. (2002):** *Definitionen einiger Grundbegriffe des Personenzentrierten Ansatzes*.
<http://www.pfs-online.at/papers/paper-lexikon.htm#grp>, (05.09.2007)
- Schulz von Thun, F. (2006):** *Miteinander Reden 3*, Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation. 15.Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag 2006
- Schürr, A. (o.J. a):** *Methoden zur Ermittlung von Anforderungen*. TU Darmstadt.
http://www.es.tu-darmstadt.de/lehre/ws0304/se_i/SE1-3.pdf (18.01.2008)
- Schürr, A. (o.J. b):** *Objektorientierte Anforderungsanalyse*. TU Darmstadt. http://www.es.tu-darmstadt.de/lehre/ws0304/se_i/SE1-5.pdf (18.01.2008)
- Senge, P. M. (1996):** *Die Fünfte Disziplin*, Die Kunst und Praxis der lernenden Organisation. 2.Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta 1996
- Senge, P. M.; Scharmer, O. C.; Jaworski, J. & Flowers, B. S. (2005):** *Presence*, Exploring Profound Change in People, Organizations and Society. New York: Currency Doubleday 2005
- Shiatsu Austria Homepage (o.J.):** *Ergebnisse der Bewusstseinsforschung nach Antonio R. Damasio*. http://www.shiatsu-austria.at/einfuehrung/wissen_5.htm, (04.12.2007)
- Sickert, M. (1999):** Whole Organisation Living Focusing (WOLF), Eine focusing-orientierte Klärungshilfe im beruflichen Bereich. *Focusing-Journal*: 3. Ausgabe. DAF 1999, <http://www.focusing-ausbildung.de/pdf/SickertWOLF.pdf>, (3.11.2006)
- Smith, R. S. (2004):** *Guidelines for Authors of Learning Objects*. The New Media Consortium. <http://archive.nmc.org/guidelines/NMC%20LO%20Guidelines.pdf>, (17.10.2007)
- Swertz, Ch. (2005):** *Web-Didaktik*. Eine didaktische Onthologie in der Praxis. Medien Pädagogik. <http://www.medienpaed.com/04-2/swertz04-2.pdf> (06.01.2008)
- Versteegen, U.; Scharmer, O. C. & Käufer, K. (2001):** Praxis-Pentagon of Organizational Learning, Metamorphosis of Innovative Processes. *Reflections: The SoL Journal on Knowledge*: Ausgabe 2 Nr. 3/2001, <http://ottoscharmer.com/PraxisPentagon.pdf>, (14.3.2007)
- Weissmann, S. (2000):** Focusing und Coaching, Putting Emotional Intelligence to Work. *Focusing-Journal*: 4.Ausgabe. DAF 2000, <http://www.focusing-ausbildung.de/pdf/WeissmanCoaching.pdf>, (9.8.2007)

Anhang

Focusing-Manual (The Focusing Institute, 2003)

1. Inneren Raum schaffen

Erst bitte ich Sie, einmal ganz ruhig zu sein. Entspannen Sie sich einen Moment. Nun achten Sie auf Ihr Inneres, auf Ihren Körper, vielleicht auf Ihren Magen oder Ihre Brust. Achten Sie darauf, was dort vor sich geht, wenn Sie fragen: "Wie steht es mit meinem Leben? Was ist im Moment für mich das Wichtigste?" Horchen Sie auf Ihren Körper und lassen Sie die Antworten langsam von dort kommen. Wenn etwas auftaucht, dringen Sie nicht hinein. Treten Sie einen Schritt zurück, sagen Sie: "Ja, das ist da. Ich kann es hier fühlen." Lassen Sie einen kleinen Raum offen zwischen ihm und Ihnen. Dann fragen Sie, was Sie sonst noch fühlen. Warten Sie erneut auf die Antwort. Normalerweise sind es mehrere Dinge.

2. Felt Sense

Wählen Sie eines unter den soeben aufgetauchten Problemen aus. Dringen Sie aber nicht hinein. Treten Sie einen Schritt zurück. Natürlich hat das Problem, mit dem Sie sich beschäftigen, viele Aspekte – zu viele, um an jeden davon einzeln zu denken. Sie können aber alle diese Aspekte gleichzeitig fühlen. Achten Sie auf die Stelle, an der Sie gewöhnlich Gefühle empfinden und sehen Sie, welches Gefühl das Problem in seiner Gesamtheit in Ihnen auslöst. Lassen Sie dieses komplexe Gefühl auf sich wirken.

3. Finden eines "Griffs"

Welcher Art ist dieser unklare "felt sense?" Lassen Sie ein Wort, einen Satz, ein Bild aus dem "felt sense" entstehen. Es kann ein Eigenschaftswort sein wie "eng, schmutzig, Angst einflößend, blockiert, schwer, nervös," ein Satz oder ein Bild. Bleiben Sie in Berührung mit dem "felt sense", bis Worte oder Bilder kommen, die genau dazu passen.

4. Vergleich

Gehen Sie hin und her zwischen dem felt sense und dem Wort (oder Satz oder Bild). Prüfen Sie, wie gut beide zusammenpassen. Achten Sie darauf, ob ein kleines körperliches Signal Ihnen bestätigt, dass Sie das richtige Wort gefunden haben.

Um das herauszufinden, müssen Sie sich sowohl den "felt sense" als auch das Wort vergegenwärtigen.

Wenn sich der "felt sense" verändert, muss sich auch das Wort oder das Bild verändern, bis es genau die Eigenschaft des "felt sense" trifft.

5. Fragen

Nun fragen Sie: "Woran liegt es, dass dieses Problem in mir dieses bestimmte Gefühl hervorruft?" (das Sie soeben benannt oder mit einem Bild umschrieben haben).

Achten Sie dabei darauf, dass Sie den "felt sense" wieder spüren, frisch und lebendig (und nicht nur in der Erinnerung). Wenn er da ist, berühren Sie ihn, fühlen Sie ihn, fragen Sie: "Was ist in diesem Gefühl?" Sollten Sie darauf eine schnelle Antwort erhalten, ohne dass ein "shift" im "felt sense" eintritt, lassen Sie diese Antwort an sich vorübergehen. Wenden Sie Ihre Aufmerksamkeit wieder Ihrem Körper zu und suchen Sie den "felt sense" erneut. Dann fragen Sie wieder. Bleiben Sie in Kontakt mit dem "felt sense", bis die Antwort mit einem "shift", einer körperlichen Erleichterung und Entspannung, eintritt.

6. Aufnahme

Empfangen Sie alles, was mit einem "shift" kommt, in einer entgegenkommenden Haltung. Lassen Sie es eine Weile auf sich wirken, selbst dann, wenn es nur eine leichte Entspannung war. Was auch immer kommt, es handelt sich nur um einen einzelnen "shift" unter mehreren, die noch eintreffen werden. Nach einer kleinen Weile werden Sie weiterfahren wollen, doch vorerst halten Sie einen Moment ein.

Wenn Sie beim Lesen dieser Instruktionen irgendwo eine kleine Weile damit verbracht haben, auf ein unklares, umfassendes körperliches Empfinden eines Problems zu horchen, dann war das Focusing. Es spielt dabei keine Rolle, ob ein "body shift" eintrat oder nicht. Er kommt ohne unser Zutun. Wir haben keine Kontrolle darüber.