

Rede

## **Deep Democracy Days**

Zürich, 21. September 2013

**Key note: Warum Visionen Herz brauchen**

Petra Künkel

Collective Leadership Institute

Die Welt ist mehr als das, was wir sehen, mehr als die Schnelligkeit unserer Arbeitstage, mehr als das Abarbeiten von immer zu langen Listen. Veränderung ist mehr als die Anwendung von Modellen und Instrumenten, mehr als das Excel Arbeitsblatt, das einen Zeitplan enthält – wir alle wissen das. Und dennoch scheint sich die Welt, in der wir leben um die ständige Einflussnahme auf etwas zu drehen, dass wir eigentlich erkennen als Oberfläche, als Symptom von tieferen Bewegungen, als Manifestation von Dingen und Ereignissen, deren Entstehung viel tiefer liegt und ganz anders ist als das, was wir täglich versuchen zu beeinflussen, zu managen, in den Griff zu bekommen.

Es gibt dann diese Augenblicke, in denen wir anders sehen - wir möchten den Moment anhalten, weil wir ihn plötzlich als Ausdruck der Ewigkeit sehen. Oft geschieht das, wenn wir lieben, eine Person, einen Anblick, das Leben. Wir haben auf einmal einen anderen Zugang zur Wirklichkeit, der tiefer ist, präsenter. Wir fühlen uns im Universum mehr zuhause. Es sind oft diese Momente, die uns daran erinnern, was wir tun müssen in diesem Leben. Das geschieht nicht einmal, es geschieht wie eine lange Perlenkette immer wieder, als würde das Universum mit geduldiger, aber unsichtbarer Hand uns immer wieder daran erinnern, dass die Wirklichkeit nicht diese Oberfläche ist, die wir sehen, und dass alle Veränderung aus der Tiefe kommt.

Als ich ungefähr 10 Jahre alt war, lebte ich im geteilten Berlin – etwas, dass man sich heute gar nicht mehr vorstellen kann. Jeden Morgen brachte mein Vater mich und meine Schwester in die Schule, die ca. 45 min. Autofahrt weit weg war – nämlich in der Stadt, während wir weit draußen, ganz dicht an der Grenze in einem kleinen Dorf im eingeschlossenen West-Berlin wohnten. Oft nahm mein Vater eine Straße, die für einige Kilometer lang direkt am Todesstreifen der Mauer entlang führte. Ich konnte den Stacheldraht sehen, den geharkten Todesstreifen, die Wachtürme und die VOPOs mit ihren Gewehren. Manchmal, wenn ich mit anderen Kindern im Dorf spielte, konnten wir Schüsse hören, dann hatte mal wieder jemand versucht aus der DDR zu flüchten und war erwischt worden. Damals hatte ich einen Tagtraum, den ich immer wieder träumte. Ich träumte, dass alle Menschen diesseits und jenseits der Grenze sich an den Händen nehmen und gemeinsam über die Grenze gehen – und nichts

**Collective Leadership Institute**

Eisenhartstraße 2, 14469 Potsdam, Germany, Tel.: +49 (0) 331 58 16 59 6-0, Fax: +49 (0) 331 58 16 59 6-22

Website: [www.collectiveleadership.com](http://www.collectiveleadership.com), E-Mail: [germany@collectiveleadership.com](mailto:germany@collectiveleadership.com)

passierte, alles war friedlich. Dann sah ich mich auf einem Podest stehen und Reden für den Frieden halten.

Das war 1966. Wir alle wissen, dass mein Traum in 1989 Wahrheit wurde – obwohl ich ihn selbst gar nicht verwirklicht habe. Oder doch? War es mein Traum? Oder war es ein Traum vieler Menschen und ich war einer von ihnen? Habe ich etwas geträumt, was im kollektiven Bewusstsein vorhanden war und sich bei mir so äußerte? Ist die Grenze gefallen, weil ich es geträumt habe?

Nein, natürlich nicht, wer bin ich schon!

Ja, weil vielleicht auch mein Traum dazu beigetragen hat. Bewusst oder nicht, in meinen Tagträumen war ein kleines Stück der zukünftigen Möglichkeiten, die 25 Jahre später Wirklichkeit wurden.

Über die letzten 20 Jahre meiner Arbeit mit Führungskräften und Weltveränderern habe ich immer wieder genau das gefunden – die Fähigkeit, oft im jungen Alter, als Kind, als Teenager oder Student – zukünftige Möglichkeiten für die Welt zu sehen oder zu fühlen oder zu denken, solche, die unsere Welt zu einem anderen Platz machen könnten – Frieden, Versöhnung, ökologisches Gleichgewicht, gegenseitiger menschlicher Respekt, Empowerment, Glück, dass man weiter gibt, Begegnung, gemeinsame Problemlösung, gegenseitige Unterstützung – all das, was die Welt so dringend braucht, und dass doch in unserer täglichen Eile immer wieder in den Hintergrund gerät. Ich bin davon überzeugt, dass uns diese Fähigkeit nie verloren geht, auch wenn wir älter werden. Aber die Welt wie sie ist, fördert sie nicht, belohnt sie nicht, fragt nicht einmal danach. Es sind die plötzlichen Momente, die glücklichen oder die schwierigen Erfahrungen, manchmal Krisen, die uns auf diese unsere Fähigkeit stoßen, die uns dabei helfen, uns zu erinnern. Es sind die Momente, die uns helfen, die großen Zusammenhänge zu sehen, das Ganze zu spüren, das sich in jedem Moment, in jeder Begegnung, in jeder kleinen Begebenheit ausdrückt. Wir erinnern uns dann daran, dass man die Wüste verändern kann, wenn man ein Sandkorn aufhebt und an einen anderen Platz tut.

Wenn wir also die Welt zu einem anderen Platz machen wollen, zu einem Planeten, auf dem die Menschheit in Harmonie lebt, jeder Mensch sein Potenzial leben kann, wir eine Wirtschaftsweise haben, die Menschen dient und die Natur erhält, Organisationen und Unternehmen am Gemeinwohl interessiert sind, und auf dem Regierungen wirklich für ihre Bürger da sind, dann brauchen wir, dass sich mehr Menschen erinnern. An das große Ganze. An sich selbst und an die eigenen Träume. Aber reicht das?

Ich meine: ja. Weil es zentral darum geht, dass die Menschheit lernt, menschlicher zu sein. Ich meine, nein, weil wir zwar unsere Menschlichkeit, unser Herz mitnehmen müssen in unsere Veränderungsbestrebungen, aber auch Strukturen und Systeme schaffen müssen, damit das Herz seinen Platz findet und behält.

Ich würde Sie daher gerne einladen zu einem kleinen Ausflug. Wenn wir Harrison Owen besuchen, der Ihnen ja sicher bekannt ist (Open Space), dann würde er sagen: eine Vision ist nie die einer einzelnen Person, sie ist immer eine Frage, ein Rahmen, in dem zukünftige Möglichkeiten gemeinsam exploriert werden. Würden wir Robert Musil (ein österreichischer Schriftsteller) zu einem Interview einladen, würde er darauf hinweisen, dass es in jedem Menschen einen Möglichkeitssinn gibt, die Fähigkeit, nicht das hinzunehmen, was ist, sondern sofort zu überlegen, wie es auch anders sein könnte. Würden wir dann zu Robert Greenleaf (Servant Leadership) weiterreisen zurück in das Jahr 1977, dann würde er sagen – eine Vision ist eine übergreifende Absicht einer Person, die sich auf etwas Größeres bezieht, dass der Menschheit nützt. Dann ist es die Person, die ihren Beitrag dazu definiert – und dabei ist der konkrete Traum wichtiger als das Setzen von einzelnen Ergebniszielen. Nur weil jemand groß träumt, wird etwas auch Wirklichkeit. Wenn wir uns dann in der Zeit in das Jahr 1990 vorbeamen und eine kleine Verabredung mit Peter Senge (Organisationslernen) arrangieren, würde er uns sagen, dass eine große Vision in einer einzelnen Person entsteht und von ihr nach außen gebracht wird – in einer Art Spannung zwischen dem jetzigen Zustand und dem Bild, das jemand von der Zukunft hat. Diese Spannung ist es, die uns dazu anspornt, den Abstand zwischen dem Bild der Zukunft und gegenwärtigen Realität zu verringern, die uns antreibt, konkrete Ergebnisse umzusetzen. Wenn wir nun die Gelegenheit hätten, David Bohm (Physiker) und Krishnamurti (Philosoph) im Gespräch zu lauschen, dann würden wir hören, dass alles, was es in der Welt gibt, aus dem Bewusstsein entsteht, an dem wir alle teilhaben – und dass, wenn wir kollektiv anders denken würden, auch eine andere Wirklichkeit entstehen würde. Wenn wir jetzt noch einen Abstecher machen zu Otto Scharmer (Theorie U), dann würden wir erfahren, dass wir unsere Fähigkeit ausbauen müssen, zu spüren, was die Zukunft will, sie durch unsere Wahrnehmung und durch die Art, wie wir in der Welt sind, in die Gegenwart zu holen. Wenn wir gleich anschließend Arnold Mindell (Deep Democracy) aufsuchen würden, dann würde er uns darauf hinweisen, dass Realität, die heute und die zukünftige aus einem gemeinsamen Traum entsteht, nicht einem, den einzelne träumen, sondern die Gemeinschaft, ob sie sich dessen bewusst ist oder nicht.

Hat also mein Traum doch dazu beigetragen, dass die Berliner Mauer gefallen ist? Und wenn ja, wie hat mich das Universum immer wieder erinnert und auf meinen Weg gestoßen, eine große Vision anzugehen?

Es hat mich gezwungen, auf mein Herz zu hören. Und jedes Mal, wenn ich es getan habe, wuchs meine Vision, wurde klarer und meine Ideen, wie ich sie umsetzen konnte, wurden vielfältiger, wurden konkreter. Und ich traf Menschen, die mich weitergebracht haben. Im Jahr 1999 saß ich zum Sonnenuntergang mit einem Kollegen auf einem Berg neben der großen Pyramide in Kairo. Eigentlich undenkbar, weil die Polizei ab 16.00 alle Touristen vom Gelände verscheucht – sie hatten uns übersehen. Wir unterhielten uns darüber, was wir in Zukunft machen würden und er sagte mir auf den Kopf zu, ich müsste eigentlich kündigen, meinen Dialogansatz weiterentwickeln und meine eigene Organisation aufbauen. Ich verwarf die Idee.

Im Jahr 2000 legte mir ein anderer Kollege die Ankündigung für ein mehrmoduliges Programm „Führung für kollektive Intelligenz“ auf den Tisch. Ich war erstaunt, weil ich seit Wochen überlegte, was mir bei dem systemischen Beratungsansatz, mit dem ich arbeitete, fehlte. Hier war die Antwort. Aber es war viel zu teuer für meine Verhältnisse. Ein halbes Jahr später nahm ich teil, ein weiteres Jahr später wurde ich gefragt, ob ich das Programm gemeinsam mit Bill Issacs (MIT Boston, Dialogansatz) leiten wollte. 3 spannende Jahre später – ich hatte längst bei meiner Organisation gekündigt, arbeitete mit Bill Isaacs zusammen und hatte das Gefühl, genau das in der Welt zu tun, was ich mir immer erträumt hatte – Menschen mit einem dialogischen Ansatz zu unterstützen, der die Tiefe Ebene von Veränderungsprozessen einbezog. Aber dann moderierte ich ein Workshop für BP – es ging um eine Strategieentwicklung für ein Gasfeld in Indonesien. Ein hochpolitischer Kontext, eine Separatistenbewegung, Menschen im Steinzeitalter und ein CEO, der BP vor den Reputationsverlusten, die Shell hatte, schützen wollte. Ich kapitulierte vor der Ignoranz der BP Manager, die nicht verstehen wollten, dass die Zahlung von Geldern an lokale, zerstrittene und schlecht funktionierende Organisationen keine Lösung für die brutale Intervention in ein in jeder Hinsicht fragiles soziales System sein würden. Ich beschloss, mich aus dem Auftrag zurückzuziehen. Mir fehlte das Herz. Ich war hier nicht mehr richtig. Ich musste mir tiefere Fragen stellen. Mir fehlte Menschlichkeit. Ich wusste, ich musste einen anderen Weg gehen.

Aus dieser Krise heraus wuchs meine Vision und wuchs mein Vertrauen, nicht zu einer bestehenden Organisation dazu zu stoßen, mit bestehenden Konzepten und Modellen zu arbeiten, sondern den großen Schritt zu wagen – selbst eine Struktur zu schaffen, eine Institution zu gründen, die meinem Ansatz entsprach, die das, was ich als Herangehensweise aus den letzten 15 Jahren konsolidiert hatte, so in die Welt brachte, wie ich es für sinnvoll hielt. Mich faszinierte immer mehr, das zu benennen, was ich in meiner Arbeit immer wieder als Möglichkeit erlebte – die Elemente, die ein Raum in der Interaktion braucht, damit das Herz gegenwärtig ist, Menschlichkeit spürbar ist, und für die Menschheit sinnvolle zukünftige Möglichkeiten pragmatisch vorangetrieben werden.

Das brauchte Mut, Klarheit und immer wieder das Ringen um Vertrauen – brauchte die Welt, was ich träumte? War ich in der Lage zu vermitteln, was ich meinte? Konnte man das Wissen um die tieferen Ebenen der Veränderung so vermitteln, dass es andere „ermächtigt“, stärker macht? Dass sie das Magische der Welt spüren ohne esoterisch zu werden, dass sie das Handwerkszeug für Menschlichkeit, zukünftige Möglichkeiten, Engagement, kollektive Intelligenz, Innovation und Ganzheit anwenden lernen? Konnte man die Bausteine für konstruktive zukunftsweisende Ko-Kreation vermitteln?

Unsere heute 1300 Alumnis weltweit geben mir recht. Wir stoßen auf Resonanz. Ich bin mit meiner eigenen Vision gewachsen – in Begegnung mit Krisen und Erfolgen. Und meine Vision einer anderen Welt, einer besseren Welt durch kollektive Führung – ist mit mir gewachsen. Aber nicht nur mit mir oder durch mich, sondern mit den Begegnungen, die ich hatte – mit Büchern

(und Blogs), mit mir selbst in der Meditation, mit Menschen, die gar nichts ahnten von meinen Ideen und mich dennoch weiter gebracht haben und schließlich mit Menschen, die mich unterstützten und selbst an der großen Vision weiterbauen, mit Menschen, die die Welt und die menschliche Evolution vorantreiben wollen. Nur deswegen gibt es heute das Collective Leadership Institute mit 20 Mitarbeitern, die sich in den Kopf gesetzt haben, zu zeigen, dass kollektive Führung praktisch umsetzbar ist und nützt - effektiv und pragmatisch. Ob für ein besseres Wassermanagement im Kongo, die Energiewende in Deutschland oder individuell für eine gemischte Gruppe von jungen Leuten, die Nachhaltigkeitsprojekte erfolgreich voranbringen wollen.

Ich habe mich oft gefragt, wie weit man einen großen Traum an die harsche Welt anpassen muss, damit er Beine zum Laufen bekommt und wann der Traum verloren geht. Wann das Herz verloren geht, weil die Welt es ständig in den Hintergrund schiebt. Was mir immer wieder geholfen hat, ist ein Bild von Ken Wilber, dem Gründer des integralen Ansatzes. In seiner amerikanischen Art, Dinge plakativ zu machen, spricht er von Flatland und Wonderland. Flatland ist die Welt der Oberfläche, die von uns Zahlen verlangt, Monitoring-Berichte und Key Performance Indikatoren, die uns zu ständiger Verfügbarkeit zwingt und uns weismacht, dass wir Veränderungsmanagement *machen* können. Die Welt, die wir in Strukturen organisiert haben, die uns nicht immer befreien. Wonderland ist die Welt der Träume, der Visionen, der Menschlichkeit, des kollektiven Erlebnisses. Es ist die Tiefe des Daseins, der Zugang zu einer anderen Art, die Wirklichkeit zu begreifen .

Flatland und Wonderland streiten gelegentlich, aber eigentlich wissen sie, dass sie zusammengehören. Wir können Flatland nicht ignorieren, weil wir Systeme und Regeln brauchen, um Zukunft voranzubringen. Und auch, um Menschlichkeit zu ermöglichen. Wir brauchen Wonderland, weil es uns immer wieder zum Sinn führt, immer wieder fragt, ob wir den Weg des Herzens gehen. Weil es uns mit dem großen Ganzen verbindet, mit dem Entstehen der Welt, mit dem evolutionären Prozess.

Wir brauchen unser Herz, wenn wir die Welt verändern wollen.

Für diejenigen unter Ihnen, die sich auch entschlossen haben, die Welt zu einem besseren Platz zu machen (und das sind wahrscheinlich viele) stellt sich die Frage, wie mache ich es eigentlich? Ich alleine und ich gemeinsam mit anderen? Und was, von den erwähnten Ansätzen, muss ich wie verstehen, damit ich/damit wir wirksamer werden? Damit wir vielleicht ein kleines bisschen schneller auf eine Welt hinarbeiten, die für alle lebenswerter ist?

Wenn Sie sich diese Gedanken machen, dann ist klar, sie haben eine Führungsaufgabe angenommen. Führung nicht so sehr oder nur im Sinne von Menschen, die ich unter mir habe, sondern Führung im Sinne davon, dass ich selbst etwas vorantreibe, gemeinsam mit anderen oder andere dafür gewinnen will, die Dinge in die gleiche Richtung zu treiben. Und während man die Zukunft vorantreibt, tut man es in einem beständigen Fluss zwischen dem inneren und dem äußeren Weg, dem individuellen und dem gemeinsamen Weg. Manchmal wünschen wir

uns einen Kompass, ein paar mehr Wegweiser, eine gemeinsame Sprache, einen Erste-Hilfe-Kasten.

Genau dafür gibt es Ansätze, Methodologien, Modelle, Konzepte und Instrumente. Für mich zählt der Deep Democracy Ansatz ebenso wie unser Collective Leadership Ansatz zu denen, die Menschen dazu empowern, den Prozess des Entstehens, der Ko-kreation bewusster wahrzunehmen und die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass die Ko-Kreation sinnvoller passiert. In diesem Sinne ist Deep Democracy eine Vision mit Herz. Und warum brauchen Visionen Herz? Weil unser Herz der Zugang zu einem tieferen Verständnis der Welt ist – und nur wenn wir ihn haben und bewahren, sind unsere Visionen im Sinne der Zukunft der Menschheit.

Oder wie Rilke es gesagt hat:

„Und jetzt, da so viel anders wird, ist es nicht Zeit, dass wir uns verändern? Können wir nicht versuchen uns selbst etwas mehr zu entwickeln, und unseren Anteil an der Arbeit annehmen, die die Liebe braucht?“

In diesem Sinn freue mich ich mich auf den heutigen Austausch und die tieferen Fragen und habe zwei Fragen an Sie.

Erste Frage:

Wenn Sie einen kurzen Moment inne halten, können Sie sich an einen Traum erinnern, als sie jung waren? Oder etwas, was sie tun wollten? Etwas was sie werden wollten? Gab es jemanden, den sie bewundert haben, mit dem sie sich identifiziert haben?

Zweite Frage:

Was in dem, was Sie heute tun, ist so, dass es Sie begeistert? Was ernährt ihr Herz? Wann spüren Sie sich am meisten im Universum zuhause? Glückliche?