

Rudi Ballreich

## Presencing: Wie kommt das Neue in die Welt?

Die Umwelten vieler Unternehmen verändern sich rapide und stellen die strategischen Fähigkeiten der verantwortlichen Führungskräfte auf die Probe. Denn die alten und bewährten Konzepte sind dabei oft eher hinderlich als förderlich. Fragen entstehen: Wie kann das, was sich als Zukunft gestaltet, erfasst und verstanden werden? Wie ist es möglich, Zukunftsbilder und Strategien zu entwickeln, die zu den neuen Gegebenheiten passen? Wie gelingt es, Visionen, Leitbilder und strategische Ziele zu entwickeln, die nicht nur auf dem Papier stehen, sondern von den Beteiligten zügig und mit Engagement umgesetzt werden?

Klassische rationale Strategiefindungsmethoden stoßen dabei an Grenzen. Methoden, die außer der logischen Analyse auch die kreativen und intuitiven Potenziale im Menschen ansprechen, ermöglichen aber grundlegende Innovationen und Veränderungen in Unternehmen. Denn sie leiten die verantwortlichen Führungskräfte und MitarbeiterInnen dazu an, ihr Denken und Verhalten aus dem Gefängnis vergangenheitsorientierter Muster zu lösen, die Zukunftspotentiale einer Situation zu erspüren und neue Handlungen zu „erfinden“.

### Zukunftserfahrungen durch Presencing

Claus Otto Scharmer vom MIT hat die Wahrnehmungsfähigkeit für das energetische Feld der Zukunftspotentiale erforscht und als „Presencing“ beschrieben. Presencing bezeichnet die Fähigkeit in der Gegenwart (Präsenz) eine umfassendere Wirklichkeit zu spüren (Sensing) und dadurch offen zu werden für die Zukunft, die auf uns zukommt. Um in der Gegenwart die Zukunft erspüren zu können, ist aber die Umwendung grundlegender seelischer Gewohnheiten notwendig. Dabei handelt es sich vor allem darum

- vom urteilenden Denken zum erkundenden Denken (Open Mind)
- vom emotionalen Reagieren zum erspürenden Fühlen (Open Heart)
- vom ego-zentrierten Willen zum intuitiven Erleben im Willen (Open Self)

---

· Im Jahr 2000 lernten die Trigon-KollegInnen auf einer Studienreise nach Boston Claus Otto Scharmer und sein Presencing-Konzept kennen. Daraus entwickelte sich eine Zusammenarbeit, die 2003 zu einem gemeinsamen Workshop von Rudi Ballreich und Claus Otto Scharmer führte. Ziel war es dabei, das Presencing-Konzept zu verknüpfen mit künstlerisch-intuitiven Methoden und mit dem Organisationsverständnis von Trigon. In diesem Artikel werden die Schritte des Presencing skizziert und durch die Beschreibung einiger in dem Workshop angewandter Methoden, sowie durch die Umsetzung in einer Zukunftskonferenz konkretisiert.

zu kommen. Manche Künstlerinnen und Künstler verfügen über diese Fähigkeiten. Für die „Kunst des Führens“ und auch für die Gestaltung von Beratungsprozessen sind sie von zentraler Wichtigkeit, denn sie ermöglichen ein ganzheitliches Erfassen von Situationen und die schöpferische Freiheit, Neues in die Welt zu bringen. C.O. Scharmer unterscheidet dabei sieben Bewusstseinsfelder und entscheidende Schwellen, die überwunden werden müssen, um diese Bewusstseinsqualitäten erleben zu können:

### **1. Paying Attention – Aufmerksam werden**

Der erste Schritt besteht darin, aus den gewohnten Abläufen herauszutreten und Unstimmigkeiten zu bemerken. Dadurch entstehen Fragen: Was stimmt hier nicht? Wie könnte das besser funktionieren? Etc. Ohne diese Aufwachmomente kommen keine neuen Impulse zur Geltung. Häufig werden aber diese Fragen sofort durch gewohnheitsbedingte Erklärungs- oder Handlungsmuster beantwortet: Es kommt zum „Herunterladen“ (Downloading) der vorhandenen Antworten und innovatives Handeln unterbleibt.

### **2. Seeing – Aktiv wahrnehmen**

Wenn es gelingt, die schnell auftauchenden Ideen und Urteile zurückzuhalten (Suspension) und ohne Antworten aber mit einem erkundenden Denken, d.h. mit aktivem und fragendem Interesse auf eine Situation hinzuschauen, dann können neue und bisher noch nicht beachtete Seiten der Situation bemerkt werden. Damit das gelingt, muss sich der Wahrnehmende verändern; sein Geist muss sich öffnen (Open Mind).

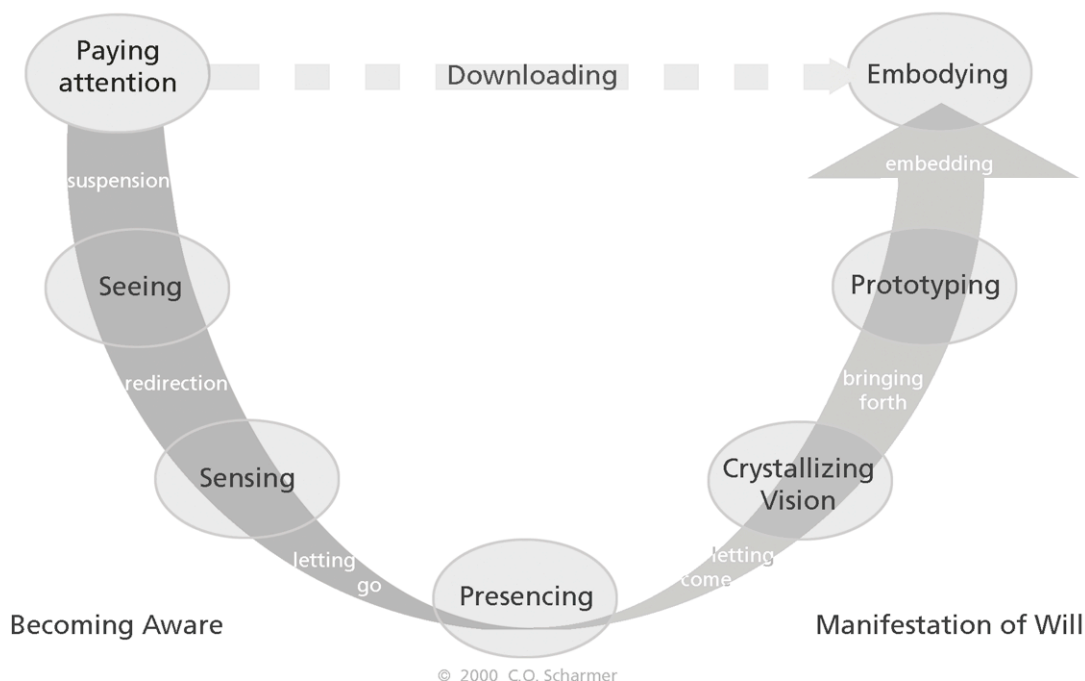
### **3. Sensing – Einfühlen/Erfühlen**

Diese innere Öffnung reicht aber noch nicht aus, denn im Gefühl reagieren wir subjektiv mit Freude, Ärger, Sympathie, Antipathie auf Situationen. Wenn es gelingt, die treibende Kraft der Emotionen zu stoppen, die Fähigkeit zum Fühlen umzuwenden (Redirection) und vom Fühlen der eigenen Befindlichkeit zum Erspüren und Erfühlen der Situation zu kommen, dann geschieht ein Perspektivenwechsel. Wir erfassen dann die Situation der beteiligten Menschen und auch die sachlichen Gegebenheiten aus deren Perspektive. Und wir erleben die Situation von innen her und verstehen dabei auch unsere eigene Verknüpfung mit der Situation. Vom Reden über „die da“ kann es dazu kommen, dass wir uns als Teil des ganzen Feldes erleben. Der eigene Anteil am Entstehen der Situationen wird dabei erfahren, d.h. das ehrliche Empfinden wird berührt und authentische Aussagen werden möglich. Auch diese tiefere Schicht des feldhaften Erlebens ist nur möglich, wenn sich der Wahrnehmende verändert; er muss sich in seinem Fühlen für die Situation öffnen (Open Heart).

### **4. Presencing – Die Zukunft in der Gegenwart spüren**

Wenn es jetzt gelingt, die sich aufdrängenden alten Muster und Kontrollbedürfnisse loszulassen (Letting go) und offen für das Neue zu sein, das in dieser Situation geschehen kann, dann können Ideen, Bilder, Stimmungen oder Eindrücke erfasst werden, die nicht aus dem

Bisherigen abgeleitet sind. Praktisch geht es dabei darum, innerlich an einen Punkt der Ruhe und der Leere zu kommen und sich mit dieser Aufmerksamkeitsqualität fragend der Zukunftsgestalt der Situation zuzuwenden: Welches Potential will sich hier verwirklichen? Dadurch verlagert sich der Punkt des Erlebens; die Zukunft wird gespürt, so als ob sie jetzt gegenwärtig wäre, bzw. das eigene Erleben wird ergriffen von dem, was als Zukünftiges in die Gegenwart hereinragt. Damit dieses Presencing-Erlebnis möglich wird, muss sich der Erlebende in der Tiefe seines Willens öffnen und von dem ergreifen lassen, was „werden will“ (Open Will/Open Self). Das ist der Durchgang durch „das Nadelöhr des Selbst“.



Grafik 1: Sieben Bewusstseinsqualitäten in Veränderungsprozessen

## 5. Crystallizing Vision – Visionen verdichten

Die auftauchenden Bilder von der Zukunft müssen von der schöpferischen Phantasie ergriffen und verdichtet werden. Dazu ist es nötig, in einer Haltung der Offenheit zu verbleiben (Letting come) und nicht zu schnell zum Handeln zu drängen. Aber die Zukunftsbilder müssen klare Konturen bekommen, so dass sie dem Willen eine Richtung geben können.

## 6. Prototyping living examples – Konkrete Beispiele erschaffen

Zukunftsbilder und angestrebte Ziele müssen mit der Ebene des konkreten Handelns in Beziehung gesetzt werden (Bringing forth). Dafür ist es notwendig, die Art des Denkens zu

verändern. Es geht um ein Handlungsdenken, das sich der Ist-Situation und den Gegebenheiten des sich entwickelnden Umfeldes stellt und gleichzeitig die ziehende Kraft der Zukunftsbilder spürt. In dieser kreativen Spannung zwischen Ist und Soll kann die konkretisierende praktische Phantasie Handlungsvorstellungen entwickeln, die auch schon in ersten Umsetzungsversuchen erprobt werden können, als Prototypen für das, was dann großflächig umgesetzt werden soll.

### **7. Embodying the new – Das Neue verwirklichen**

Nun geht es darum, neue Vorgehensweisen, Strukturen, Prozesse, etc. zu schaffen, in denen sich das Neue „verkörpern“ kann (Embedding).

## **Vertiefte Erfahrungen durch künstlerisch-intuitive Methoden**

Um die bewusste Verwandlung der Aufmerksamkeitsqualitäten für das Alltagshandeln von Führungsverantwortlichen und BeraterInnen greifbar und erlernbar zu machen, sind bestimmte Methoden hilfreich, die nicht „im Kopf“ sondern im unmittelbaren erlebenden Verstehen ansetzen. Dazu einige Beispiele, die in dem Workshop „Durch das Nadelöhr des Selbst“ im Zusammenhang mit der Arbeit an konkreten Organisationssituationen geübt werden:

### **Aktiv wahrnehmen**

Ausgehend von dem systemtheoretischen Organisationskonzept der Wesenselemente (Glasl 2004) ist es möglich, die physisch-materielle, die soziale und die kulturelle Dimension einer Organisation zu unterscheiden und jede Dimension mit passenden phänomenologischen Methoden wahrzunehmen. Dabei geht es vor allem darum, auftauchende Bewertungen und Interpretationen zu bemerken und sie „einzuklammern“ (Husserl 1998). Dieser bewusste Umgang mit dem interpretierenden Denken ermöglicht es, die einzelnen Wahrnehmungen direkter auf sich wirken zu lassen und sie zu beschreiben. Künstlerische Methoden können dieses aktive Wahrnehmen unterstützen: Durch das Malen der Bewegungsqualität von Organisationsabläufen werden z.B. Prozesse mit ihrer besonderen Qualität sichtbar; durch Rollenspiele kommen bestimmte soziale Zusammenhänge in die direkte Erfahrung, etc.

### **Die emotionale Resonanz beachten**

Die seelischen Regungen, die sich in unserem Körper ausdrücken, „sagen“ uns in einer unmittelbaren Sprache, wie wir eine Situation erleben. Wenn es gelingt, diese innere Resonanz auf die Situation zu spüren und sie zu verstehen, dann sind wir in direktem, d.h. fühlendem Kontakt mit unserem Umfeld. In jedem Moment einer Arbeitsphase kann die emotionale Resonanz „befragt“ werden. In Verbindung mit dem Spüren von Körpersignalen, durch „Sculpturing“, Agodrama oder Systemaufstellungen ist es in Beratungsprozessen dadurch sehr schnell möglich, das ganze soziale System anzuschauen und von innen her „fühlend“ zu verstehen. Im Umgang mit diesen Methoden wird das Wahrnehmen verknüpft mit dem bewussten Spüren. Das Erleben verfeinert und vertieft sich dadurch und ein Verstehen wird möglich, das in direktem Kontakt mit dem Fühlen ist. Dadurch kommen häufig Zusammenhänge und Vernetzungen in den Blick, die für das analytische Denken kaum greifbar sind.

---

· Der nächste Workshop mit Claus Otto Scharmer und Rudi Ballreich zum Thema „Durch das Nadelöhr des Selbst. Innovative Unternehmensentwicklung durch Intuition und Presencing“ findet vom 25.-27.11.2004 statt.

## **Präsenz und Bewusstheit verstärken**

Durch regelmäßige meditative Übung ist es möglich, die eigene Kraft des Präsent-Seins und der Bewusstheit zu verstärken. Dadurch kann man die Regungen in der eigenen Seele und im Umfeld ruhiger und präziser beobachten. Aber auch Gruppen können gezielt einen Raum der Wachheit, Präsenz und Stille erzeugen und in dieser Atmosphäre die zentralen Fragen stellen: Welche höchsten Zukunftspotentiale spüre ich in der gegebenen Situation? Wie ist meine Zukunft damit verknüpft? Wenn es dabei gelingt, in Ruhe nach innen und auch nach außen auf die Situation zu schauen und zu hören, dann können die Stimmen der Vergangenheit schweigen und das Neue, noch nicht Gedachte kann zur Sprache kommen.

## **Die schöpferische Phantasie entwickeln**

Neue Ideen sind nicht immer sofort ganz klar. Sie brauchen Pflege, um sich entfalten zu können. Dazu ist es notwendig, immer wieder auf die Zukunftskonzepte hinzuschauen und auch hinzuträumen. Und vor allem ist die Kunst gefragt, auch kleine Stimmungen, Bilder und Einfälle zu beachten und zu notieren. In diesem schöpferischen Prozess kann es den beteiligten Menschen passieren, dass sie von den Zukunftsgedanken innerlich ergriffen werden und sie keine Ruhe mehr finden, bis die Sache klar ist.

Wenn es dabei gelingt, die reale Situation und ihre Fortentwicklung in die Zukunft im Auge zu behalten und das Ungenügende, nach Veränderung Drängende nicht nur zu sehen, sondern auch zu fühlen, dann entsteht eine fruchtbare Spannung, die geradezu nach konkreten Handlungsschritten ruft. Diese Handlungsvorstellungen sind dann sowohl in der Realität verwurzelt als auch mit den treibenden Zukunftsbildern verbunden. Das Erleben der kreativen Spannung zwischen Ist und Soll kann intensiviert werden, wenn sowohl die Bilder der Realität als auch die Zukunftsbilder nicht nur gedacht, sondern auch im eigenen Körper als Geste, Bewegung oder ausdrucksvolle Skulptur dargestellt werden. Im Ringen um die passende körperliche Darstellung verbindet sich das Gefühl und der schaffende Wille mit der schöpferischen Phantasie und das Handlungsdenken verbindet sich dabei mit den seelischen Kräften, die zupacken und initiativ werden wollen.

## **Einen Raum schaffen für Intitativkräfte**

Wenn sich die Menschen im Denken, Fühlen und auch im Willen mit den Notwendigkeiten und Möglichkeiten der Veränderung verbunden haben, dann ist es sinnvoll, ihnen den Raum und die Zeit zur Verfügung zu stellen, um sich mit Gleichgesinnten zu vernetzen und konkrete Schritte anzugehen. In diesem „Open Space“ sollten die Menschen ohne Vorgaben ihre Initiativkräfte spüren und ihnen folgen können. Dabei klären sich die Handlungsideen und es geschehen sehr schnell die ersten Umsetzungsschritte, weil die Beteiligten klare Ziele sehen und auch ihr Gefühl und ihren Willen mit dem Zukunftsprojekt verbunden haben.

## **Praxisbeispiel „Zukunftskonferenz Biomarkt NRW“**

Angeregt durch das Seminar mit Claus Otto Scharmer und Rudi Ballreich initiierte Conrad Thimm in Zusammenarbeit mit dem Nordrheinwestfälischen Landwirtschaftsministerium und der Centralen Marketinggesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft (CMA) eine Zukunftskonferenz zum Thema „Biomarkt NRW“. Rudi Ballreich war verantwortlich für die Prozessbegleitung und Durchführung der Konferenz. In der Vorbereitung und Durchführung wurde deutlich, dass auch in einer solchen Großgruppenkonferenz die bewusste Veränderung der Aufmerksamkeitsqualitäten der entscheidende Erfolgsfaktor ist.

### **Neue Wahrnehmungen ermöglichen**

Bei den Gesprächen mit potentiellen TeilnehmerInnen zeigte es sich, dass viele Vorurteile vorhanden waren: „Wieder ein Treffen mit Präsentationen und Gerede bei dem nichts heraus kommt!“ Viele Telefonate und E-Mails waren notwendig, um entscheidende Schlüsselpersonen davon zu überzeugen, dass sich durch das geplante Vorgehen neue Chancen eröffnen. Eine Dynamik entstand dadurch: Wenn „die“ mitmachen, dann muss ja was dran sein! So gelang es tatsächlich 72 TeilnehmerInnen zu gewinnen, die alle relevanten Bereiche des Biomarktes NRW vertraten: VerbraucherInnen, Landwirte, Händler, Verarbeiter, Bio-Verbände, Politik und Verwaltung, Landwirtschaftliche Beratung, Wissenschaftler, Medien. Das gesamte „System Biomarkt NRW“ war dadurch in einem Raum versammelt und konnte sich gegenseitig wahrnehmen.

In den ersten Arbeitsphasen ging es darum, die eigene Wahrnehmungsperspektive zu erweitern und zu gemeinsamen Sichtweisen zu kommen. In Sechsergruppen wurden die markanten Einschnitte der letzten Jahre bewusst gemacht: in der gesellschaftlichen Entwicklung, im Bio-Markt aber auch im persönlichen Leben der Einzelnen. Auch die erkennbaren Trends wurden geklärt: Welche Entwicklungsrichtungen sind erkennbar im Bio-Markt und in den relevanten Umwelten, d.h. in der Politik, in der Wirtschaft, in der Kultur, etc.? Durch den Austausch mit den Sichtweisen der Anderen wurde es immer mehr möglich, die eigenen Muster zu überschreiten und neue Wahrnehmungen zu zulassen. Das war besonders wichtig beim Blick nach innen auf die Stärken und Schwächen der Biomarkt-Akteure selbst.

Die maximal gemischten Gruppen waren dabei in einem intensiven Austausch. Die Menschen lernten sich kennen und Vertrauen entstand, wodurch es möglich wurde, auch unbequeme Gedanken zu äußern. Das Erstaunen darüber, was und wie die Anderen Situationen erleben, wurde immer wieder geäußert, d.h. es wurde Neues gehört und gesehen.

---

· In der Vorbereitungsgruppe wirkten außerdem mit: die Berater Gustav Alvermann, Hermann Heitkämper, Christoph Soika und der Vertreter des nordrheinwestfälischen Landwirtschaftsministeriums Wolfgang Neuerburg.

## **Einfühlung und ganzheitliches Sehen anregen**

Durch die Aufstellung aller relevanten Interessensgruppen des Biomarkts NRW gelang es, den Blick zu weiten auf das ganze System. Die Stellvertreter der einzelnen Gruppen (Verbraucher, Landwirte, Händler, etc.) hatten die Aufgabe, sich in die Sichtweisen und Haltungen ihrer Gruppe hineinzufühlen und auszusprechen, was sie denken, fühlen, wollen oder auch nicht wollen. Dabei wurde in dieser „Aufstellungs-Inszenierung“ sehr deutlich das Bedürfnis artikuliert, dass so wie hier in der Aufstellung alle beieinander sind, auch in der Realität die Vernetzung und Abstimmung aller Akteure zu verbessern wäre. Das wurde nicht nur gesehen und gedacht, sondern durch das szenische Miterleben der Aufstellung von den Protagonisten in der Aufstellung und von den zuschauenden KonferenzteilnehmerInnen im Gefühl erlebt.

Ein entscheidender Moment war dabei die Aussage der Stellvertreterin der Verbraucher: „Ich fühle mich hier als Dummchen behandelt, das erzogen werden soll! Das frustriert und ärgert mich! Ich will doch nur einkaufen!“ Betroffenheit entstand, denn alle spürten, dass sie recht hatte. Als zentrales Thema kristallisierte sich heraus: Wie können wir wegkommen von unserer egozentrierten Perspektive als Landwirte, Händler, Verarbeiter, etc? Und wie kann es gelingen, dass wir die Verbraucher so sehen, wie sie sind? Was wollen die Verbraucher überhaupt? Dadurch entstand eine innere Offenheit für neue Haltungen und Handlungen.

## **Die Zukunftspotenziale erleben**

Der Blick in die zu erschaffende ideale Zukunft war von der Überzeugung getragen, dass die Vertreter aller relevanten Gruppen des Biomarktes nicht nur über das Wissen verfügen, worin die eigentlichen Schwierigkeiten liegen, sondern dass sie auch mehr oder weniger deutlich spüren, was als Potential, als noch nicht verwirklichte Zukunftsgestalt im Biomarkt vorhanden ist. Durch eine angeleitete Reise in die Zukunft wurden die Konferenzteilnehmer auf den Flügeln der Phantasie hinweggeführt vom Hier und Jetzt ins Jahr 2014. Sie erlebten dabei Bilder, Stimmungen, konkrete Szenen, die sie sich anschließend gegenseitig erzählten und zu einer künstlerischen Darstellung in Form von Theaterszenen verdichteten. In einem „Bunten Abend“ war die mögliche Zukunft bereits spielerische Realität. Anschließend setzten sich Vertreter der Tischgruppen bis spät in die Nacht hinein zusammen und verdichteten die aufgetauchten Zukunftsideen. Dabei fügten sich die einzelnen Ideen zu einem in sich stimmigen Ganzen zusammen.

## **Das Neue verwirklichen**

Am letzten Morgen der Konferenz wurden diese Zukunftsideen den verdichteten Problemfeldern in einer dramatischen Darstellung von zwei Akteuren gegenüber gestellt. Die Spannung zwischen dem ungenügenden und teilweise bedrohlichen „Ist“ und den idealen Zukunftsmöglichkeiten wurde dadurch erlebbar. In diesem Moment kamen natürlicherweise auch manche TeilnehmerInnen in Kontakt mit ihren persönlichen Idealen und Realitätserlebnissen: „Wir sind mit hohen Idealen in den Biomarkt eingestiegen, aber die wirtschaftliche Realität hat uns



nicht belohnt!“ Das offene Gespräch über diese Enttäuschungen und Frustrationserlebnisse war wichtig, um den Weg frei zu machen zum Handeln. Hier zeigte sich ein zentrales Thema, das in einer Folgekonferenz vertieft werden könnte: „Wie ist es möglich, die Werte und Ideale der Biomarkt-Akteure in eine produktive Beziehung zu den wirtschaftlichen Realitäten zu bringen?“

Trotz oder vielleicht auch gerade wegen dieser Konfrontation mit schmerzhaften Gefühlen war eine starke Energie vorhanden, zu handeln und die erlebte Zukunft durch konkrete Schritte Wirklichkeit werden zu lassen. In einer Open Space Runde konnten Initiativen gestartet werden. Zehn Gruppen bildeten sich, die sich mit der Vernetzung von Marktpartnern, der Klärung der Verbraucherbedürfnisse, der Einrichtung einer Event-Agentur für Bio-Produkte, etc. beschäftigten. Eine Gruppe analysierte die geheimen Spielregeln, die das Verhalten der Biomarkt-Akteure steuern. Die Aufdeckung dieser unbewussten Normen war sehr wichtig, denn ohne das Verstehen und Verändern dieser Kulturmuster ist es schwer möglich, Neues zu etablieren. Im Umgang mit den KundInnen wurde z.B. folgende Einstellung herausgefunden: „Ich möchte, dass Du tust, was ich will, denn ich weiß, was für dich gut ist!“ Und im Umgang mit sich selbst: „Sei zu Opfern bereit, auch wenn Du Dich überforderst!“ Den TeilnehmerInnen war es deutlich, dass sich bestimmte wirtschaftliche Schwierigkeiten direkt auf diese unbewussten Verhaltensregeln zurückführen lassen.

Viele Open Space Gruppen beschlossen, ihre Themen auch nach der Konferenz weiter zu bearbeiten und zur Umsetzung zu bringen. Die geheimen Spielregeln wurden dadurch z.B. vom führenden Fachverlag der Bio-Branche aufgegriffen und zur Diskussion gestellt. Während der Konferenz wurde ein Film gedreht, in dem die Stimmung und auch die wichtigsten Erlebnisse und Gedanken zur Darstellung kommen. Mit diesem Film stellte die Landwirtschaftsministerin Bärbel Höhn auf der Bio-Fachmesse die Ergebnisse der Zukunftskonferenz dem Fachpublikum vor. Das führte dazu, dass neue Initiativen entstanden, die daran arbeiten, die Zukunftspotentiale des Biomarktes in Nordrhein Westfalen weiter zur Entfaltung zu bringen!

## Fazit

Die gezielte Veränderung der Qualität der Aufmerksamkeit im Wahrnehmen, Denken, Fühlen, Wollen und Handeln als zentralen Ansatzpunkt für Führung und Beratung zu sehen, verlagert den ersten Ansatz zum Handeln in das Bewusstsein der Beteiligten und macht die Prozesse, die dort ablaufen, durchsichtig. Durch das Wahrnehmen und Handeln aus diesem Meta-Bewusstsein heraus wird es möglich, Routinen, bzw. alte Muster zu erkennen und zu

---

· Eine kostenlose DVD kann bestellt werden bei [infoservice@munlv.nrw.de](mailto:infoservice@munlv.nrw.de). oder [trigon.muenchen@trigon.de](mailto:trigon.muenchen@trigon.de).

überwinden und durch Sensing und Presencing den Raum zu schaffen, in dem Neues in die Welt kommen kann.

### **Literatur**

Ballreich, R.: Die Dramaturgie von Großgruppenkonferenzen, TrigonThemen 2/98, Graz.

Ballreich, R.: Wie entsteht Umsetzungsenergie in Visions- und Strategieprozessen, TrigonThemen 3/00, Graz.

Ballreich, R.: Durch das Nadelöhr des Selbst. Intuition und Presencing in Management und Beratung, Unveröffentlichtes Trigon-Paper, München 2002.

Glasl, F./Lievegoed, B.: Dynamische Unternehmensentwicklung, Stuttgart/Bern 2004.

Husserl, E.: Die phänomenologische Methode, Stuttgart 1998.

Scharmer, C.O.: Verschiedene Artikel unter [www.ottoscharmer.com](http://www.ottoscharmer.com).

Senge, P./Scharmer, C.O., et. al.: Presence. Human Purpose and the Field of the Future, USA 2004.

Die geistige Dimension des Managements, TrigonThemen 2/02, Graz.

Dieser Artikel ist in einer gekürzten Fassung erschienen in TrigonThemen1/04.