

Von der Zukunft her führen

Zu Claus Otto Scharmers Buch »Theorie U«*

Corinna Gleide

Lerntheorien ebenso wie Management- und Führungskonzepte arbeiten heute aufgrund der Zeitvorstellung, die von der Vergangenheit in die Gegenwart führt: Man geht davon aus, dass in der Vergangenheit etwas gelernt bzw. eingepägt werden musste, damit es in der Gegenwart abgerufen werden kann. Was nicht eingepägt wurde, kann in der Gegenwart auch nicht vorhanden sein. Natürlich basiert die Überzeugung, dass Lernen oder auch Führung nur so funktionieren können, auf einem bestimmten Vorverständnis dessen, was der Mensch ist. Dem gegenüber steht, dass Rudolf Steiner schon in seinen frühen erkenntniswissenschaftlichen Schriften, insbesondere in der *Philosophie der Freiheit*, so etwas wie eine Anthropologie ganz neuen Stils veranlagt hat: Im Denken umfasst der Mensch eine Welt, die über Vergangenheit und Gegenwart hinausgeht. Deswegen kann er auch, so beschreibt es der zweite Teil des Buches, gedankliche Intuitionen für sein Handeln empfangen, die aus der Zukunft kommen; die also gerade nicht aus Erinnertem und Vorgestelltem und damit letztlich aus in der Vergangenheit Eingepägtem stammen. Der Mensch ist demzufolge auch in der Lage, bei Motiven, die er seinen Handlungen zugrunde legt, zu unterscheiden, ob sie aus der Vergangenheit oder aus der Zukunft stammen. Die Ausbildung dieser Fähigkeit zur moralischen Intuition macht den Menschen zukunfts-fähig. Diese so notwendige Ergänzung der Blickrichtung, dass der Mensch nicht allein von der Vergangenheit her determiniert ist, sondern sich von der Zukunft her selbst bestimmen und entwickeln kann, bildet einen Grundgedanken in Claus Otto Scharmers neuem Buch *Theorie U. Von der Zukunft her führen*.

Nach der Veröffentlichung des Buches *Ästhetik als Kategorie strategischer Führung* Anfang der

90er Jahre hat man im deutschsprachigen Raum von Claus Otto Scharmer längere Zeit nichts gehört, wenngleich einige Publikationen, die er vom Massachusetts Institut for Technology (MIT) in den USA aus publizierte, in englischsprachigen Fachzeitschriften erschienen sind. Nun zeigt das vorliegende Buch, das 2007 in den USA und 2009 auf Deutsch erschienen ist, wie er seinen Arbeitsansatz im Bereich der Managementtheorien und Führungsfragen überhaupt weiter entwickelt hat.

Zunächst: Es handelt sich um ein ungewöhnliches Buch, das auch nicht ganz leicht zu lesen ist. Das liegt zum Teil daran, dass Scharmer auf der Grundlage der sogenannten Aktionsforschung arbeitet, und das bedeutet: Er stellt nicht einfach eine Theorie vor, sondern zeigt dem Leser, wie diese Theorie sich aus zahlreichen Praxisfeldern in Unternehmen und Gesprächsforen, in denen er zum Teil selbst beratend tätig war, entwickelt hat. Theoriebildung und Praxiserfahrung treten miteinander ins Gespräch und bereichern sich gegenseitig. Das bedeutet für den Textzusammenhang auch: Gespräche und Entscheidungen aus Arbeitsphasen in Praxisfeldern wurden mitgeschnitten und an entsprechenden Stellen dem Buch eingefügt. Zusätzlich spielt Scharmers eigene Biografie eine gewisse Rolle. Als ein Teil der Aktionsforschung betrachtet, wird so deutlich, dass die Schritte der Theorie U zuerst vor allem biografischer Art waren.

Scharmer schildert eingangs Phänomene, die, so glaube ich, viele Menschen heute kennen. Er beobachtet, dass sich in zusammenarbeitenden Gruppen unter bestimmten Umständen eine

* Claus Otto Scharmer: *Theorie U – Von der Zukunft her führen*. Mit einem Vorwort von Peter Senge, Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2009, 494 Seiten, 49 EUR.

Art neues Anwesendsein, eine höhere Gegenwartigkeit einstellen kann. Damit geht einher, dass sich das Denken und Sprechen der Einzelnen verändert und die Menschen sich mit einer tieferen Quelle der Kreativität verbinden können. Dem gegenüber stehen Vorgehensweisen in der Gruppe oder von Einzelnen, die solche Entwicklungsmöglichkeiten gerade verhindern. Als Ursache dafür sieht er das sogenannte »Downloaden« (Herunterladen). Gemeint ist die innere Haltung, aufgrund derer man anstehende Probleme ausschließlich auf Grundlage schon bestehender Gedankenschablonen, aus der Vergangenheit stammender Vorstellungsmuster und Verhaltensmuster und Selbstbilder zu lösen bestrebt ist. Er diagnostiziert ferner, dass diese Verhaltensform immer dazu führt, bestimmte Fragen nie zu stellen, bestimmte unangenehme Tatsachen nie ins Auge zu fassen. Dass sie also auch eine Vermeidungsstrategie ist, um – was Scharmer den »blinden Fleck« nennt – nicht sehen zu müssen. Dieser sogenannte blinde Fleck kann vieles sein. Im Einzelfall ist es jeweils das, was man immer umgeht, weil es unangenehm ist und man es nicht sehen will. Nicht nur Einzelpersonen, sondern auch Gemeinschaften, Firmen, größere Verbände haben solche blinde Flecken.

Sieben Schritte

Schritt 1 in Scharmers Modell besteht darin, sich im Zuge einer Problemlösung in der Gruppe des selbst praktizierten »Downloadens« und der damit einhergehenden Vermeidungsstrategien bewusst zu werden. Das bedeutet in einer Beratungssituation, dass bisherige Erklärungsmuster sowie Selbst- und Fremdbilder hinterfragt werden. Ferner, dass Zusammenhänge in den Fokus gerückt werden, die bisher nicht bedacht wurden, aber für den Gesamtkontext einer Problemlösung wichtig sein können.

Schritt 2, das sogenannte »Seeing« oder Hinsehen, beinhaltet, dass man als Gruppe die Bereitschaft entwickelt, einen bestimmten Zusammenhang wirklich anzuschauen. Dabei sollte man sich auf diesen Zusammenhang wirklich ausführlich einlassen. Und zwar nicht

auf der Grundlage des »Downloadens« von Vorwissen und Vorurteilen und der in der Vergangenheit gezeimerten Strategien, sondern auf der Grundlage dessen, was die Beteiligten der Gruppe selbst sehen und erfahren konnten. Darüber kommt man ins Gespräch, wobei man sich um ein Niveau bemüht, für das strategisches Denken, Fremd- und Selbstbilder, Hierarchien und andere Abhängigkeiten keine Rolle spielen sollten. In dem Maße, wie das gelingt, stellt sich das oben erwähnte neue Anwesendsein, diese höhere Gegenwartigkeit der Personen, aber auch der Zusammenhänge, die bearbeitet werden, ein.

Die Notwendigkeit und Dringlichkeit, das Seeing zu praktizieren, resultiert gerade daraus, dass es nicht zu den selbstverständlichen Kulturpraktiken unserer Zeit zählt. Wirkliches Hinsehen wird oft bereits in den Schulen, dann aber auch in vielen Ausbildungen und Studiengängen als Stiefkind behandelt. Der Schwerpunkt liegt immer noch auf der Theoriebildung, weitgehend unter Außerachtlassung der Sinneserfahrung. Auch Führungskräfte agieren sehr häufig auf einer Ebene, für die die unmittelbare Sinneserfahrung unwichtig zu sein scheint. Scharmer formuliert daher, dass er das wirkliche Hinsehenlernen »als eine der großen Führungsaufgaben unserer Zeit« betrachtet (S. 140). Wobei er einen Führungsbegriff besitzt, der nicht hierarchisch ist, sondern jeden Menschen meint, der Verantwortung in irgendeinem Bereich übernimmt.

Schritt 3 wird »Sensing« oder Hinspüren genannt. Gemeint ist damit eine weitere Vertiefung der Gruppe in das Wahrnehmungsfeld. Zunächst (auf Stufe 2) bestand diese aus einzelnen Sinneserfahrungen. Durch das Hineinspüren und das sich vertiefende Einlassen beginnen Gruppenmitglieder allmählich, das Ganze zu erleben, und zwar so, dass sie bemerken: Sie sind nicht mehr externe Beobachter von Zusammenhängen, sondern Mithervorbringer derselben. Sie bemerken beispielsweise auch, wenn auf diese Art ein blinder Fleck des Unternehmens bearbeitet wird, dass sie das bestehende System permanent selbst mit hervorbringen. Natürlich kann Schritt 3 auch

dazu dienen, aus freien Stücken an neuen Beziehungs- und Entwicklungsfragen zu arbeiten. Im Praxisteil hierzu werden Beispiele aus freien Arbeitsgruppen geschildert, wo Prozesse auf der Grundlage des Sensings gestaltet werden. Das ermöglicht u.a., dass einzelne Teilnehmer durch die Unterstützung der anderen zu Fähigkeiten hingeführt werden, die in ihnen liegen, von denen sie aber bisher nichts wussten, oder auch zu einer Berührung mit ihrem eigenen Wesen.

Presencing als zentraler Begriff

Schritt 4 nennt Scharmer »Presencing« oder Gegenwärtigung. Während die Schritte 1 bis 3 der Theorie U im linken Arm des U angesiedelt sind, liegt der Schritt des Presencing am tiefsten Punkt. Die bisherigen Schritte sind Hinführungen und Vorbereitungen auf das Presencing. Auf dieses kommt nun sehr viel an, da von ihm abhängt, ob für das zu lösende Problem eine wirklich neue Idee, etwas, das wirklich aus der Zukunft kommt, Platz greifen kann. Scharmer selbst beschreibt die Schritte seiner Theorie immer auch von den Veränderungen her, die sich im Bewusstsein der Teilnehmer abspielen. Beim Sensing zum Beispiel verschiebt sich die Wahrnehmung von der mentalen Binnenwelt in das soziale Feld hinein. Die Steigerung, die durch das Presencing zu leisten ist, bedeutet, dass hier nicht mehr allein die Gegenwart, sondern Zukunftsmöglichkeiten erfasst werden sollen. Es geht darum, einen zukünftigen Möglichkeitsraum zu erspüren. Um dies leisten zu können, müssen die Teilnehmer durch eine Art Nadelöhrsituation hindurch gehen. Es wird auch formuliert, dass bei diesem Schritt das »werdende Selbst« der Teilnehmer anwesend ist und im Kapitel 3/21 werden Übungen und Meditationen genannt, die dies fördern sollen. Der Schritt des Presencing ist derjenige, der beim Lesen meine ganze Aufmerksamkeit einnahm. Ich empfand die Vorstellung zunächst als bahnbrechend, dass man diesen Schritt in Gruppen und Teams gemeinsam gehen könnte. Und ich versicherte mich: Scharmer selbst geht sogar dezidiert davon aus, dass es ein Gruppen-

bewusstsein gibt, in dem sich solche Schritte vollziehen können. Bahnbrechend erschien es mir auch insofern, als mir der Prozess des Presencing für das Individuum sehr vertraut ist; die Weiterführung auf der Ebene eines Gruppenprozesses ist mir jedoch ungewohnt, weil ich bislang immer davon ausging, dass nur der Einzelne Intuitionen haben kann, nicht jedoch eine Gruppe. Gibt es für solche im Individuum zu erfassenden oder zu spürenden Zukunftsentwürfe wirkliche Alternativen? Wie ist das mit dem Gruppenbewusstsein? Aus diesen Überlegungen entwickelten sich für mich mehrere Fragen, die wir in unserem nachfolgenden Gespräch an Scharmer direkt gestellt haben.

Wurde bei Schritt 4 wirklich etwas Neues und Zukünftiges berührt, so besteht eine Herausforderung darin, dieses Neue weiterhin in der offenen Sphäre zu spüren und zu pflegen, in der Zukunft sich eben nun einmal allein als solche zeigen kann. Dazu ist es nötig, dass äußerlich zunächst einmal gar nichts geschieht.

Schritt 5 ist der des »Crystallizing«, des Kristallisierens und Verdichtens. Man versucht, das Neue, die Zukunftsmöglichkeit in ein Bild oder in einen Spruch zu bringen. Man bemüht sich, der gespürten Intention Sprache und damit eine erste Gestalt zu verleihen. Die andere Seite dieses Vorgangs jedoch ist das Kommenlassen, das Sich-Öffnen auf einen tieferen Willen hin. »Kristallisieren oder Verdichten heißt, dass man mit der Quelle verbunden bleibt und die Vision und Intention, nach vorne zu gehen, langsam klärt. Dabei entwickelt, verändert und verwandelt sich unser Bild der Zukunft beständig.« (S. 203).

»Prototyping« bzw. Erproben ist Schritt 6. Man erstellt einen Prototyp, in dem die neue Idee schon ein Stück verwirklicht ist. Damit versucht man, die Idee in eine erste Erprobungsphase zu bringen. Der Prototyp ist also so etwas wie ein Versuchsballon. Man macht ein Experiment, um herauszubekommen, ob das Neue, das man vorhat, auch angenommen, ob es weiter führen wird. Natürlich ist dieser Schritt begleitet von Auswertungen und Lernvorgängen, die notwendig sind, um dann zu Schritt 7 über zu gehen. Auch Feedbacks von

Außenstehenden können gegebenenfalls in diesen Schritt mit einfließen.

Dieser letzte Schritt dient der Verwirklichung, er wird »Performing« – In-dieWelt-bringen – genannt. Hier betont Scharmer, dass es wichtig sei, die Qualität des Neuen und Zukünftigen, das im Precensing erspürt wurde, wirklich beizubehalten. Damit ging einher, dass sich durch das erweiterte Bewusstsein auch das soziale Feld zu verändern begonnen hatte. Aber natürlich ist nun bei Schritt 7 die Gefahr, die neuen Ideen jetzt rein im Sinne betriebsegoistischer Ziele umzusetzen, besonders groß. Die Frage stellt sich also, wie es unter den Umständen des heutigen kapitalistischen Gesamtsystems möglich sein könnte, solche neuen sozialen Felder jetzt nicht wieder auf betriebsegoistische Ziele zu verengen, sondern die errungene Erweiterung bis in Strukturfragen hinein beizubehalten. Scharmer meint dazu: »Der Hebel liegt in der Möglichkeit, »vom größeren Gesamtsystem aus zu handeln« ... im Gegensatz zu einem Handeln aus dem Ego-System einer jeden Institution ...« (S. 216). Das ist natürlich vollkommen richtig. Angesichts der enormen Betriebsegoismen, die heute herrschen, ist dieser Punkt aber sehr offen lassend und unpräzise formuliert. Was meint er damit konkret? Soll mit dieser erweiterten Blickrichtung auf ein »Gesamtsystem« ein Prozess angestoßen werden, der eine Entwicklung hin zu einer assoziativen Wirtschaftsweise und zur Brüderlichkeit anregen will? Dann müssten aber auch Konkurrenten, andere Marktteilnehmer und Konsumenten in den Gesprächsprozess mit einbezogen werden! Oder bleiben letztlich doch die »Ego-Systeme« erhalten, weil man Systemerweiterungen, mit denen man sich zu

schmücken versteht, geschickt im Sinne des Eigennutzes kapitalisieren kann? Hier wie auch an anderen Stellen zeigt sich: Scharmers Ansatz ist ein praktischer. Er beantwortet manche Fragen nicht, aber er arbeitet in der Praxis so, dass er sich darum bemüht, neue Strukturen, neue »frameworks«, wie er das nennt, zu schaffen. Gemeint ist: Er setzt Menschen an einen Tisch, wie Ärzte und Patienten im Ärzte-Patienten-Forum, die heute gesellschaftlich schön sauber getrennt bleiben sollen, um »von oben« problemlos verwaltbar zu sein. Diese verschiedenen Gruppierungen beginnen nun einen Dialog, um ihre Probleme selbst zu lösen. Solche gruppenübergreifenden Dialogfelder aufzubauen, und zwar so, dass sie Konsequenzen für das Leben und Arbeiten der Menschen haben, dass alte Strukturen und Verhaltensweisen aufgebrochen werden, um neue zu schaffen, ist eine absolut notwendige zivilgesellschaftliche Aufgabenstellung in der heutigen Zeit.

So weht durch dieses Buch eine kräftige Brise Zukunftswind, und ich wünsche ihm eine breite interessierte und handlungsbereite Leserschaft.

CORINNA GLEIDE, geb. 1964 in Göppingen. Studium der Germanistik, Anglistik und Pädagogik. Ab 1993 geisteswissenschaftliche Forschungsarbeit zur Verbindung von Denken und Imagination sowie Tätigkeit in der anthroposophischen Erwachsenenbildung. 1997-2002 Mitarbeiterin der Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung, GAB. 2002 Mitbegründung des D. N. Dunlop Instituts für anthroposophische Erwachsenenbildung, Sozialforschung und Beratung in Eberbach. www.dndunlop-institut.de