

Eisenhut: Du zeigst ja in deinem Buch eine Technik, durch die man lernen kann, die Haltung des Downloadens zu überwinden. Wenn wir im Sozialen gestaltungsfähig werden wollen, müssen wir das überwinden. Wir müssen lernen, unser Denken, welches sich durch die antisozialen Triebe verschließen will, zu öffnen. Das kann man in einer Gruppe erreichen, indem man lernt, möglichst unbefangen auf die Fakten hinzusehen. Das kann man aber noch weitertreiben. Man kann versuchen sein Fühlen zu öffnen, in dem man z.B. versucht, sich in die Situation der anderen in der Gruppe ganz hineinzufinden. Du nennst das Hinspüren, Hineinspüren ...

Scharmer: Hineinspüren ist eigentlich besser.

»Remembering the future«

Eisenhut: Und dann beschreibst Du die höchste Form der Aufmerksamkeit als eine Art Öffnung des Willens. Anstatt eines Zusammenziehens, eines Konzentrierens im Kopfdenken scheint nun das Pendel ganz in die Gegenrichtung auszuschielen. Es wird der Boden für etwas bereitet, das nun ins Bewusstsein der Teilnehmer eindringen kann. Du sprichst ja auch von Gefäßbildung; es kann sich in so einer Situation etwas ereignen, was sich eben sonst nicht ereignet. Aber was ereignet sich da? Verbinden sich die Menschen, die an einer solchen Übung teilnehmen, mit etwas vollkommen Neuem, etwas Wesenhaftem? Oder wird etwas ins Bewusstsein gehoben, was zwar bei den einzelnen Teilnehmern in ihren Willensregionen verborgen lag, was aber bisher nicht zum Vorschein kommen konnte?

Scharmer: Das ist eine tiefe Frage. Die habe ich auch. Aber, wenn ich Steiner richtig verstanden habe, ist für ihn die Ebene der Willensschicht mit dem Zukünftigen verbunden. Wo ist da jetzt genau der Unterschied?

Gleide: Die Frage ist doch, ob das, was im menschlichen Willen als Zukunft schon enthalten ist, mit dem zu tun hat, was da von außen kommt, wie Du es ja auch beschrieben hast: Aus dem Leben, aus dem Schicksal kommen einem da plötzlich Dinge entgegen, wie

z.B. das McKinsey-Projekt. Dann bestünde ein Korrelat zwischen dem Inneren und dem Äußeren, kein Dualismus, kein Entweder-Oder. Vielmehr ergänzt sich etwas von zwei Seiten her, es taucht aus der Tiefe des menschlichen Willens und von außen gleichzeitig oder kurz nacheinander auf.

Scharmer: Wenn man in diese Prozesse eintaucht, taucht ab und an der Begriff »remembering the future« auf. Es geschieht etwas Neues, etwas, was vorher nicht da war; aber es ist auch nicht etwas ganz Fremdes: Es verbindet mich mehr mit meinem authentischen oder höheren werdenden Selbst. Der Lackmus-Test, ob man jetzt ein Erlebnis auf dieser Ebene gehabt hat oder nicht, ist, ob man anschließend noch derselbe ist. Nur wenn ich ein Stück weit jemand anderes geworden bin, bin ich mir selbst ein Stück näher gekommen – aus der Zukunft.

Gleide: Fangen wir noch einmal beim ersten Schritt an: Kannst Du diesen Prozess der Theorie U auf diesem Hintergrund beschreiben?

Scharmer: Wenn wir in normalen Sprachroutinen reden, jeder in seinem Vorstellungsgehäuse ist und so Tickets hin und her geschoben werden, dann haben wir Downloaden. Und wenn wir jetzt in der Gruppe in einen echten Dialog eintreten, nicht nur eine interessante Debatte führen, sondern eine dialogische Bewegung, ein echtes empathisches Zuhören stattfindet, da passiert schon ganz viel. Die Einzelnen beginnen, ihren Wahrnehmungs- und Erfahrungskreis zu erweitern, einen Ort zu schaffen für den anderen. Da beginnt ja das Eigene und das Andere schon sich zu verweben. Das ist ein ganz komplexer Prozess. In meiner Diskurstheorie nenne ich das dann Dialog. Das ist »Seeing« und »Sensing«. Auf dieser Stufe entstehen andere Verhaltensmuster, andere Gesprächsformen und -qualitäten. Es entsteht hier schon Gemeinsames, was über den Einzelnen hinausgeht. Im Presencing, diesem Ort der Stille, wo man eigentlich wirklich an die eigenen Quellen herankommt, da wird das noch einmal eine Stufe weiter getrieben, das geht noch mehr in eine Öffnung hinein. Dann ist in dem »circle of seven« »the circle being« anwesend. Du erlebst es so, dass es da einen Wahrnehmungsraum um dich herum gibt.

Gemeinsame Bewusstseinsräume

Gleide: Was ich an der Theorie U sehr wesentlich finde, ist, dass die Stufen immer mit Bewusstseinsveränderungen verbunden sind. Das Bewusstsein erweitert sich immer mehr, es entsteht gemeinsamer Bewusstseinsraum. Es geht von dieser antisozialen Grundhaltung im Downloaden hin zu einer sich steigernden Öffnung, wo dann dieser gemeinsame Raum zustande kommt.

Scharmer: Das ist richtig. Theorie U ist ja einerseits eine soziale Technik, andererseits ist sie ein Bezugsrahmen. Sie ist Sozialwissenschaft unter der Perspektive von vier unterschiedlichen Bewusstseinssebenen, die über alle Systemebenen (Individuum, Gruppe, Institution und Gesamtsystem) hinweg gelten. Da ist auch, wenn Du beispielsweise ins Feld der Ökonomie schaust, der blinde Fleck. Wir haben Theorien, die von permanentem Vorteilsdenken ausgehen; jeder solle an sich selber denken, und damit reguliere sich das Gesamtsystem. Aber die Arbeit an wirklichen Veränderungsprozessen bei Führungskräften und unzähligen Praktikern ist es, die Bewusstseinsstrukturen zu verändern: vom Ego, vom kleinen Umfeld bis hin zum Gesamtsystem zu kommen. Aber in den ökonomischen Theorien kommt diese Bewusstseinsveränderung nicht vor!

Gleide: Es geht also um einen Prozess, in dessen Verlauf der Einzelne sich immer mehr auf die Gemeinschaft hin öffnet. Dann geschieht in der Gruppe etwas, was über das hinausgeht, was ein Einzelner in dem Moment leisten kann. Eine Intuition aus der Zukunft ist plötzlich da, weil jemand sie auffasst. Aber die Frage entsteht: Inwiefern spielen die anderen, die beteiligt sind in der Gruppe, wirklich mit, inwiefern ist wirklich ein gemeinsames Bewusstseinsniveau erreichbar, wenn die Zukunft ins Spiel kommt? Wenn wirklich etwas Neues kommt, wird es ja oft auch schwierig. Gerade wenn alle drüber geschlafen haben, kommen die ganzen Bedenken und die ganzen Downloadings wieder dazu. Was machst Du dann?

Scharmer: Also man kann ganz klar sagen, ob so eine Felderfahrung alle in einer Grup-

pe erfasst hat oder nicht. Das merkst du. Oftmals, wenn du einen richtigen Gruppenprozess machst, sind eigentlich alle dabei. Und wenn das nicht der Fall ist, merkst du das. Das Zweite ist, dass wir von allen Veränderungsprozessen wissen, dass ein wirklicher, tiefer gehender Veränderungsprozess, also eine Verhaltensänderung, nie so passiert, dass ich ein singuläres Erlebnis habe und dann ist alles anders. So passiert das nicht. Egal was man für eine Form von Veränderungsmanagement oder Lernmanagement hat: Wenn du an so einen Veränderungsort hinkommst, brauchst du eine Unterstützungsstruktur, eine Parallelstruktur des Lernens; denn sonst wirst du zurückgesaugt in das alte System. Das ist nicht das Scheitern von Veränderungen, sondern überhaupt das, was Veränderung bedeutet. Veränderung heißt, genau wahrzunehmen, wann dieses Zurücksaugen passiert und gerade nicht zurückzugehen. Dieser Aufwachpunkt und diese Selbststeuerungsfähigkeit, die müssen unterstützt werden. Also, eine Presencing-Erfahrung zu machen, bewirkt alleine noch gar nichts. Sondern die entscheidende Frage ist: Wie bringe ich das jetzt zurück in den Alltag, in die Praxis? Und da haben wir eine Reihe von unterstützenden Maßnahmen. Was ich allerdings auch sehe: Wenn es wirklich funktioniert hat in einer Gruppe, eine Feldqualität aufzubauen, dann ist es oft möglich, die Sache durchzuhalten, auch andere Leute zu integrieren. Das soziale Feld lebt. Durch das Hineinspüren und den Dialog kommst du in so einen gemeinsamen Denkraum hinein, der vorher nicht da war. Die Sache fängt an zu fließen. Was passiert da von der Energie her? Der Begriff, der mir da immer wieder durch den Kopf schießt, ist der Beuys'sche Begriff der Wärmeskulptur.

Gleide: Ja genau, das hat etwas mit Wärme zu tun.

Scharmer: Da wird etwas, was kalt und verfestigt war, warm, und es beginnt zu fließen.

Gleide: Nochmal zum Kältepol: Das Downloaden als Vorgehensweise betrifft ja nicht nur das angehäuften Wissen, sondern gerade auch die Strategien, die einer verfolgt an seinem Arbeitsplatz. Dazu gehören ja Punkte wie: Welche

Stellung habe ich im Betrieb? Welche Anerkennung habe ich? Wie sehen die Erwartungen und Forderungen aus? Was für eine Gehaltsklasse habe ich? – Wie ist Deine Erfahrung in Firmenzusammenhängen, in denen Du arbeitest? Es ist ja ein schwieriger Prozess vom Downloaden weg zu kommen, denn daran hängt ja das Selbstverständnis unendlich vieler Menschen. Wie gelingt dieser Übergang zu einer neuen Denkweise?

Scharmer: Da wirken ganz enorme Kräfte. Diese ganzen Organisationskulturen, dieser Gesamtkörper der Gewohnheiten, die gibt es ja nur, weil sie erfolgreich gewesen sind. Deswegen hat das eine unheimliche Kraft und Wucht. Wenn du im Raum der Stille, also am unteren Ende des U-Prozesses ankommst, und die Leute dann beginnen, sich wirklich von einer anderen Warte aus anzuschauen, dann nimmst du wahr, wie sehr der gesamte Alltag in den Institutionen, besonders wenn wir es mit größeren Institutionen zu tun haben, von außen, durch Selbst- und Fremderwartungen, gesteuert ist. Wir sind in einem Gehäuse von Erwartungsgefügen drinnen. Das geht ja schon bei meinen Studenten in der Uni los, in die ihre Familien ungeheuer viel hineinvestiert haben. Da ist schon alles vorprogrammiert, wurde schon ganz vieles einkonditioniert. Das ist also das eine. Das andere ist, dass wir heute in einer Zeit leben, wo der ganze Kram nicht mehr funktioniert. Wo uns der ganze Kram um die Ohren zu fliegen beginnt. Wir haben uns festgefahren, überall. Das ist eine Hilfe zum Aufwachen. D. h. wir müssen die alten Formen sprengen. Und das wird in dem nächsten Jahrzehnt immer mehr zunehmen. Das andere ist: Mit der Spiritualisierung, die wir überall erleben, ist dann eben auch eine stärkere Fähigkeit hin zu diesem Aufwachen, zu diesem anderen Teil meiner selbst möglich. Diese Fähigkeit nimmt zu. Also, ja, die Kräfte des Alten sind enorm. Andererseits nehmen die neuen Kräfte zu. Das sind eben genau die beiden Grundkräfte, mit denen wir arbeiten.

Eisenhut: Du beschreibst in deinem Buch ein Beispiel (S. 395) von einem Fertigungsleiter, der in seinem Unternehmen einen Entwicklungs-

und Veränderungsprozess in Gang zu setzen hatte. Da musste aber auch der Betriebsrat mitmachen, nur war dessen Vorsitzende strikt gegen diese Veränderung. Dieser Fertigungsleiter hatte aber eine Fähigkeit entwickelt, um die es auch in Deinem Ansatz geht. Er konnte intensiv zuhören und sich ganz auf den Standpunkt des anderen einlassen. Er konnte dadurch diese höchste Stufe, das Presencing erreichen. Das Erstaunliche war, dass der Betriebsrat auf der nächsten Betriebsversammlung begann, Vorschläge zu machen, die genau dem entsprechen haben, was der Fertigungsleiter als notwendig ansah. Er hatte etwas zu seiner eigenen Sache machen können, weil ihm die Notwendigkeit in diesem Aufmerksamkeitsraum, den der Fertigungsleiter zu schaffen imstande war, selbst einleuchten konnte. Du sprichst vorhin davon, dass in einem solchen Aufmerksamkeitsfeld »etwas Anderes« anwesend werden könnte. In »anwesend« steckt das Wort »Wesen«. Ein Wesen kommt in einem vorbereiteten Raum zur Erscheinung, so könnte man das ja auch nennen.

Scharmer: Deswegen heißt es auch *Presencing*. Weil die Alternative wäre gewesen, es *Presencing* zu nennen. Also die Zukunft vorherzusehen. Aber das finde ich uninteressant. Interessant ist der Prozess des Anwesend-Werdens, der Gegenwärtigung eines werdenden Prinzips, eines Wesenhaften.

Eisenhut: Verstehst Du das so, dass, wenn wir in dieser Weise in einen geistigen Raum von ganz unterschiedlichen Standorten eintauchen und uns alle mit der gleichen Wesenheit verbinden, sie also anwesend sein lassen, dass wir dann ganz individuell und in Freiheit Impulse ergreifen können, ohne dass uns jemand von außen sagen muss: Pass auf, du musst das so und so machen?

Assoziatives Wirtschaften als soziale Technik

Scharmer: Genau das ist der Punkt, warum ich mich jetzt mit Makrofragen beschäftige. Theoretisch gesprochen: Die nächste Stufe des Kapitalismus wird die Einführung eines neuen

Koordinationsmechanismus sein. Das ist ein Mechanismus, der nicht mehr abstrakt darüber schwebt wie der Markt oder auch der Staat oder Verbände, die miteinander verhandeln, sondern der davon lebt, dass ein gemeinsamer Wahrnehmungs- und Willensbildungsraum entsteht. Der ermöglicht es mir, die Impulse direkt aus der Wirklichkeit bzw. aus dieser gemeinsamen Substanz zu ziehen. Es gibt dann weder einen übergeordneten Markt noch eine unsichtbare Hand, die mich gängeln. In kleineren Formen können wir das bereits erfahren. Das sind die Geburtsstätten dieser neuen Koordinationsmechanismen. Aber die institutionelle Weiterentwicklung unseres gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Systems geschieht unter großen Schmerzen, weil wir dafür eben ganz neue Instrumente entwickeln müssen.

Eisenhut: Wenn ich Steiner richtig verstehe, dann zielt er mit seiner Idee eines assoziativen Wirtschaftslebens genau auf diesen Koordinationsmechanismus. Gedanklich ist es aber ein Riesenproblem, wie man das umsetzen kann. Denn wenn ich vom Kopf her versuche, das umzusetzen, dann komme ich genau in das Anweisen von oben hinein. Ich versuche von außen eine Organisation aufzubauen. Diese muss sich dann gegen andere Organisationsformen behaupten. Die Koordination geht nicht vom Umkreis, sondern vom Zentrum aus.

Scharmer: Das eigentliche Ding ist doch, dass wir nicht sagen, wir brauchen assoziative Wirtschaft oder etwas anderes, sondern wir brauchen eine soziale Technik. Es geht um die Frage, wie wir es denn tun! Das ist doch genau das, woran es in allen Institutionen eigentlich hakt. Es geht um »work in progress«. Und das versuche ich mit dem U-Prozess. Wie komme ich denn zu diesen unterschiedlichen Bewusstseinssebenen? Wo genau sind die Umschlagpunkte? Was sind Praktiken, Werkzeuge, mit denen man das machen kann? Das sind die Fragen.

Eisenhut: Ich meine eben, dass man Steiner falsch versteht, wenn man glaubt, man könne sich ausdenken, wie eine assoziative Wirtschaft eingerichtet sein soll. Denn dann stelle ich mir etwas vor und bin somit ganz bei mir. Steiner

geht an einen ganz anderen Punkt zurück. Und der hängt mit den sozialen und antisozialen Trieben zusammen.

Scharmer: Wie beschreibt er das genau, an welchen Punkt geht er zurück?

Eisenhut: Sein Grundtenor ist der, dass eine Neugestaltung des sozialen Organismus nur durch eine Erneuerung des Geisteslebens möglich ist. Geistesleben ist der Bereich des sozialen Lebens, in dem die Menschen sich einander zuwenden, um ihre Fähigkeiten zu entwickeln. Können sie das nicht, weil einseitig die antisozialen Triebe dominieren, dann findet auch keine Fähigkeitsentwicklung statt. Dann geht auch im Wirtschaftsleben nichts weiter. Was Du mit dem Presencing beschreibst, geht genau in die Richtung der Ausbildung eines solchen neuen Geisteslebens, und zwar an ganz konkreten Lebensfragen. Dieses Geistesleben wirkt dann unmittelbar ins Wirtschaftsleben hinein. Im Geistesleben werden Räume geschaffen, wo sich etwas ereignen kann. Dann werden sich Menschen zusammenschließen, assoziieren, einfach weil es sachgemäßer, wirtschaftlicher ist. Die Assoziationen bilden sich dann gewissermaßen von der Peripherie her und nicht von einem Zentrum aus.

Umstülpung: Die Grenze wird zur Schwelle

Scharmer: Wenn man das gesellschaftlich betrachtet, haben wir es heute eigentlich mit drei Krisen zu tun. Im Beuys'schen Sinne sind wir in einem Umstülpungsprozess. Da haben wir die Krise des Staates, der sich quasi abgekoppelt hat; der muss sich umstülpen, er muss vom bevormundenden zum helfenden Staat werden. Dann ist da das Kapital, wo wir genau das gleiche haben. Der dritte Umstülpungsprozess ist die Zivilgesellschaft, denn da sieht es nicht viel besser aus. Das ist genau das, was uns lahm legt. Wir sehen heute, wie sich diese alten Strukturen ineinander verhaken, so dass es nicht weitergeht. Und nun müssen wir etwas anders machen. Wir müssen Räume schaffen, wo sich etwas ereignen kann. Das sind gewissermaßen die Akupunkturpunkte, und zwar

nicht nur in Organisationen, sondern über Sektoren hinweg. Das ist der eine Hebelpunkt. Der andere ist die soziale Technik. Wenn du die Verbände und Zuständigen zusammenbringst und jeder hält wieder die gleichen Reden, dann bringt uns das auch nicht weiter.

Gleide: Da ist der Ansatz wichtig, mit dem Du arbeitest, nämlich nicht Verbände und Vertreter am Tisch sitzen zu haben, sondern Betroffene, z. B. Ärzte und Patienten, wie Du es im Buch anhand des Ärzte-Patientenforums erläuterst. Schon in dem Moment, wo die Einzelnen in einer so gemischten Gruppe sich auf sich besinnen und in einer gewissen Ehrlichkeit berichten, also nicht Downloaden, sondern einfach mal ansehen, was wirklich ist bei ihnen, und ihre Gedanken und Empfindungen dazu äußern können, schon in dem Moment passiert etwas im Raum. Das ist ja auch strukturell etwas Neues, weil es in das Überbetriebliche hineinführt, weg von den Betriebsgeisamen.

Scharmer: Da verwischen die Grenzen ...

Gleide: Wenn Existenzfragen der Einzelnen bewegt werden und nicht nur ein abstraktes Downloaden stattfindet, beginnt sich etwas zu verändern, entsteht etwas Gemeinsames, wo sich Menschen mit verschiedener Herkunft, Zielen, Berufen treffen können.

Scharmer: Wenn du auf das schaust, was dich genau verbindet – so ist das eigentlich die Grenze. Wir sind in ganz unterschiedlichen Welten, alle. Aber was ist die Gemeinsamkeit, die wir alle haben? Wir stoßen alle an diese Grenzen von Institutionen und Organisationen und Zuständigkeiten, wo die alten Formen nicht mehr stimmen. Wenn ich das in einem Unternehmen erlebe, ist das zwar anders, als wenn jemand das in der Umwelt erlebt. Aber das ist genau das, worüber wir uns verständigen können.

Gleide: Und jede Grenze, so habe ich es auch in Deinem Buch verstanden, ist zugleich eine Schwelle; das hat etwas mit dem zu tun, was Steiner die Schwelle zur geistigen Welt nennt. Diesen Grenzen zu begegnen, ist eine absolut konkret im Alltag stattfindende Geschichte. Und dann geht es darum, diese Grenzen zu überwinden, diese Schwelle zu bewältigen. Steiner sagt ja, die Menschheit ist bereits

über die Schwelle gegangen. Also diese Grenzen, diese Grenzerfahrungen sind eigentlich Schwellenerfahrungen in diesem Sinn. D. h. es ist nicht etwas Abgehobenes, was irgendwann einmal passiert, sondern es ist das, was den Alltag heute bestimmt. Und die Bewältigung der Grenze, die Anerkennung, dass sie da ist und dass man nicht immer in die gleiche Richtung weiter gehen kann, sondern dass sich da etwas verändern muss, ist wichtig. Die Frage: »Wie kommt das Neue in das Leben oder die Institution hinein?«, ist eine Schwellenbewältigungsfrage. Habe ich das richtig verstanden?

Transformation der Kernachse

Scharmer: Das ist absolut richtig. Und das ist genau der Punkt, wo es wichtig ist, über die Sektoren hinweg in die Zusammenarbeit zu kommen. Die Einen kommen aus Schulen, die Anderen aus Unternehmen, die Dritten aus politischen Organisationen und öffentlichen Einrichtungen. Alle leben in unterschiedlichen Welten und haben das gleiche Problem: Wie kommen wir wirklich an die Zukunft heran? Wie kommen wir über die Grenze hinüber? Sie erleben die Dysfunktionalität der existierenden Systeme; dieses Problem haben alle. Und jetzt die ganzen Vorstellungen loszulassen und im Prozess gemeinsame Wahrnehmungs-, Willensbildungs- und Innovationsräume zu entwickeln, das bedeutet wirklich einen Wandel! Wir haben es immer mehr mit Problemen zu tun in Organisationen, wo ich als Einzelner überhaupt nichts machen kann. Wenn ich Personalprobleme in Unternehmen habe, ja, die fangen in den Schulen an. Man macht dann Weiterbildung, aber da ist das Kind schon lange in den Brunnen gefallen, es ist schon viel zu spät. Und wenn du versuchst, das Gesundheitssystem zu reformieren und blickst nur aufs Krankenhaus, da hast du wieder nur einen Ausschnitt. Eine Frage wie »Wo kommen die Krankheiten her?« oder »Haben sie mit der Art und Weise zu tun, wie wir Arbeit organisieren?«, wird da nicht bearbeitet. Dafür braucht es diese gemeinsamen Wahrnehmungs-, Reflexions- und Erneuerungsräume. Diese Räume sind aber erst langsam im

Entstehen. Man kann fragen: Wo ist der Ansatzpunkt für die Veränderung, die Verbesserung und Gesundung des Gesundheitswesens? Die Antwort ist: In der Transformation der Kernachse. Und was ist die Kernachse? Das ist die Beziehung zwischen Bürger/Patient und dem Arzt oder dem Krankenpflegepersonal. Und da setzen wir an, arbeiten an der Beziehung, an einem neu entstehenden Raum und streben an, dass daraus ein lernender, sich erneuernder Organismus wird.

Eisenhut: Du stellst die individuelle Beziehung in den Mittelpunkt und machst nicht von außen eine Warenbeziehung daraus, sozusagen der Arzt als Anbieter von medizinischen Dienstleistungen, die Krankenschwester als Pflegedienstleisterin.

Scharmer: Das wäre nur die allererste Ebene, das Downloaden. Wichtig ist, dass man wirklich versteht, was die Kernachsen sind. Also dass man versteht, worum es eigentlich geht, was aber immer ausgeblendet wird, solange du nur den Krankheits- und Behandlungsapparat optimierst.

Gleide: Das, was heute noch viel zu wenig getan wird und woran Du arbeitest, ist, dass wir gesellschaftlich wirklich ins Gespräch kommen – das ist freies Geistesleben –, und zwar über Themen, die für uns gesellschaftlich relevant sind, die beruflich relevant sind, die für die Versorgung auf verschiedenen Gebieten relevant sind. Geistesleben ist etwas, was sozial, gestalterisch relevant sein soll, und dazu müssen die Gesprächsräume entwickelt werden. Da trifft sich auch das, was freies Geistesleben will mit dem, was man Zivilgesellschaft oder den dritten Sektor nennen kann.

Scharmer: Bei gesellschaftlichen Fragen gibt es immer die einzelnen Anspruchsgruppen und deren Vertreter und Lobbyisten. Aber was nicht existiert, das ist, dass die richtigen Leute miteinander verdrahtet sind. Viele erleben das Manko, dass gesellschaftliche Fragen nicht bearbeitet werden, und sind aber selber nur als kleine Inseln unterwegs. Es geht um Räume, die man dafür schaffen muss. Deswegen machen wir diese Foren. Da entsteht eine unheimliche Resonanz, die zeigt, dass ein Potential heute da ist

in vielen Städten, in vielen Ländern, das nicht gehoben wird. Noch nicht.

Gleide: Dieses obrigkeitsstaatliche Denken ist zumindest hier in Deutschland immer noch sehr stark. Wir neigen dazu, die wichtigen gesellschaftlichen Entscheidungen immer Parteien, Organisationen oder Verbänden zu überlassen. Woran Du arbeitest, ist ja, dass Menschen beginnen, Verantwortung zu übernehmen, sich für gesellschaftliche Prozesse verantwortlich zu fühlen. Das bedeutet eine Umwendung des Bewusstseins ...

Eisenhut: Natürlich gibt es jetzt auch bestimmte Orte, wo Veränderung im größeren Stil möglich wird, weil das Schlüsselstellen sind. Du kommst ja mittlerweile in Bereichen mit solchen Schlüsselstellen herum, wenn Du mit verschiedenen Unternehmen weltweit arbeitest.

Scharmer: Ja, das ist richtig. Wenn ich zurückdenke an die letzten Wochen und Monate, an die Unternehmen, die Leute in der Regierungsebene oder in multilateralen Organisationen wie der Weltbank, den UN-Organisationen, aber auch NGOs – überall ist zur Zeit das gleiche Problem: Der Kampf, dass die alten Formen nicht mehr stimmen; dass aber nicht klar ist, wie man das Neue genau bewerkstelligen kann und wen ich genau dafür brauche. Aber allmählich entsteht eine neue Gesprächsfähigkeit, über alle Grenzen hinweg. Das ist wirklich neu. Und dazu gehört auch die Einsicht, dass das Alte, wo nämlich Sonderinteressen gegeneinander arbeiten, uns nirgendwo hin bringt. Das eröffnet einen Möglichkeitsraum, so dass die nächsten zehn Jahre auch eine gewisse Öffnung bringen können. Für uns als Generation, die den Fall der Mauer gesehen hat, das Ende der Apartheid, Obama ..., also die mehrere wirklich historische Veränderungen miterlebt hat, kommt jetzt das eigentliche Thema: Was heißt dies für die Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft?

Gleide: Ändert sich das Denken eigentlich? Wie erlebst Du das gesellschaftlich?

Scharmer: 60-70% unserer wirtschaftlichen Probleme heute sind zurückzuführen auf die Grundstruktur des Neoliberalismus. Obwohl wir so eklatant gegen die Wand gefahren sind,

ist die Denkstruktur nicht eingebrochen. Die ist noch da, nicht überall, hier in Deutschland vielleicht weniger; aber in Washington ist sie noch genauso lebendig. Obwohl die Empirie das Gegenteil fordert, hat sich das Denken nicht grundlegend verändert. Was da wirkt, das ist die gegenwärtige Schwelle. Was jetzt neu ist, ist nicht, dass die Leute nun sagen: »Das siehst du doch, das funktioniert nicht mit dem Marktliberalismus«. Wirklich neu ist: Wenn du etwas anderes sagst, wirst Du heute nicht gleich hinausgeschmissen. Das ist schon mal viel wert. Also ich denke, an der Stelle stehen wir gerade. Die große Frage ist wirklich, wie sehen andere Strukturen aus, andere Bezugsrahmen, die auch die öffentlichen Diskurs- und Gestaltungsmaßnahmen in eine neue Richtung bringen? Das ist wirklich die spannendste Frage in den nächsten Jahren, in denen wir letztendlich nur dann erfolgreich sein werden, wenn wir ein neues Denken verbinden mit dem vor Ort Erproben und experimentellen Tun, so dass wir für alle Akupunkturpunkte des sozialen Organismus lebendige Beispiele entwickeln, in denen die neue Qualität von sozialen Feldern sichtbar und wirksam wird.

Anmerkung:

1 Vgl. Rudolf Steiner: *Soziale und antisoziale Triebe im Menschen*. Zwei Vorträge, Dornach und Bern, 6. und 12.12.1918, in: ders.: *Die Soziale Grundforderung unserer Zeit*. In *geänderter Zeitlage* (GA 186), Dornach 1990.

Weitere Informationen zum Thema Presencing:
www.presencing.com, www.ottoscharmer.com

Nachbemerkung von Corinna Gleide: Wenn ich im Nachsinnen über unser Gespräch auf meine Fragen, die ich schon mit der vorausgeschickten Rezension an Claus Otto Scharmer gestellt hatte, zurückkomme, kann ich das folgendermaßen zusammenfassen: Die erste Frage betraf den Gruppenprozess beim Presencing. Scharmer schildert im Interview, wie sich Presencing als Gruppenprozess vollzieht. Im Ergebnis zeigt sich dann, und das scheint mir wichtig zu sein, dass die gewonnenen Intuitionen höchst individuell sind. Entweder haben tatsächlich verschiedene Personen verschiedene Intuitionen und wissen, was sie tun wollen. Oder, wie im Beispiel des Fertigungsleiters und des Betriebsrates, haben sie dieselbe Intuition, aber völlig individuell erfasst. – Der zweite Punkt betraf die Instrumentalisierung der Ergebnisse des U-Prozesses für betriebsegoistische Ziele. Diese Gefahr besteht definitiv, weil die Betriebsegoisten heute massiv sind. Sowohl aus dem hier aufgezeichneten Gespräch als auch aus Ausführungen Scharmers, die hier keinen Platz mehr finden konnten, geht jedoch sehr klar hervor, dass er einen ausgesprochen klaren Blick für die Verhältnisse besitzt, in denen er arbeitet. Deswegen arbeitet er nicht nur methodisch auf der Basis der Theorie U, sondern verfolgt auch strukturell einen Neuansatz, der in die Richtung assoziativer Zusammenarbeit geht. Dabei bearbeitet er die Problemstellungen mit den wirklich Betroffenen, also auf den sogenannten Kernachsen. Durch diesen Neugriff können auch Besitzstandswahrenden und Betriebsegoisten besser angegangen werden.