

Gesellschaftliche Transformationen durch Umstülpen gemeinsamer Aufmerksamkeitsräume

Corinna Gleide und Stephan Eisenhut im Gespräch mit Claus Otto Scharmer

Wir hatten uns mit Claus Otto Scharmer am 18. März 2010 am Flughafen in Frankfurt verabredet. Er war gerade von Berlin gekommen und wir nutzten die Zeit bis zu seinem Abflug nach Boston/USA, um mit ihm folgendes Gespräch zu führen:

Corinna Gleide: Für Deine Entwicklung der »Theorie U« spielt ja der biografische Hintergrund eine wichtige Rolle. Daher möchten wir gerne auch biografisch einsteigen. In welchem Jahr war das, in dem Du von Witten/Herdecke ans MIT (Massachusetts Institute of Technology) gewechselt bist? Mit einer, wie Du schreibst, noch nicht fertigen Doktorarbeit in der Tasche?

Claus Otto Scharmer: 1994.

Gleide: Am MIT war es zunächst nicht so, dass ein Arbeitsplatz zur Verfügung gestellt wurde. Trotzdem hast Du Dir gesagt, das ist der Ort, da möchte ich hin. Das interessiert uns, kannst Du davon berichten? Ich meine diese Erfahrung, sich für etwas zu entscheiden, was nicht abgesichert ist, wo man frei in die Zukunft blickt ...

Scharmer: Ich hatte eine wunderbare Zeit in Witten-Herdecke; wir haben von Studentenseite her das Leben und die Entwicklungsrichtung der Universität wesentlich mitgestalten und prägen können. Und an einem Samstagmorgen sagte meine damalige Freundin und heutige Frau, die auch an der Uni in Herdecke studierte: Du musst hier weg. So aus dem blauen Himmel heraus. Obwohl wir eine gute Zeit hatten, sagte sie: Du lernst doch hier nichts mehr. Und in dem Moment, wo sie das sagte, wusste ich, was ich machen wollte. Da ging sozusagen eine Tür auf: Ich wollte an dieses Institut da in Cambridge bei Boston, an das MIT Learning Center. Ich habe mich beworben – und keiner hat sich gemeldet. Dann habe ich noch einmal angerufen, und die sagten, ich könne kommen.

Ich bin dann zu Interviews hinüber geflogen und am Ende, bei den letzten Interviews, sagte derjenige, der das alles geleitet hatte, das hätte ihm ganz gut gefallen; sie könnten sich gut vorstellen, dass ich einsteige ins Team. Aber es gebe Einstellungsstopp am MIT, ob ich meine eigene Finanzierung mitbringen könnte? Ich komme nicht aus einem Elternhaus, das das Studium finanzieren konnte, war also gut verschuldet, und es war eigentlich an der Zeit, mal ein wenig Geld zu verdienen und etwas zurückzuzahlen.

Gleide: Also aus rationalen Gründen wäre es nicht an der Zeit gewesen, diesen Schritt zu machen eine unbezahlte Stelle anzunehmen ...

Scharmer: Genau, doch bevor ich bewusst antworten konnte, hatte ich schon ja gesagt. Denn es gab nur eine Antwort. Wenn du was anderes gesagt hast, ist die Tür wieder zu. Ob ich denn schon im September anfangen könnte, wollten sie wissen. Da hatte ich meine Doktorarbeit noch gar nicht abgeschlossen. Auch dazu habe ich ja gesagt. Und die Avancen eines großen Unternehmens, das mich eigentlich gerne eingestellt hätte, habe ich nicht erwidert; ich wollte lieber diese unbezahlte Stelle in Boston. Natürlich musste ich etwas machen, was zu meiner Finanzierung beiträgt, bevor ich komplett pleite war. Jetzt im Nachhinein würde ich sagen: Es war genau diese offene Situation, die mir am allermeisten geholfen hat. Aus zwei Gründen: Das erste ist, dass das Projekt, das ich damals von McKinsey bekommen habe, ein Interview-Projekt war, in dem ich die führenden 25 Forscher im Bereich Organisation und Führung weltweit interviewen und damit auch ein interessantes Netzwerk aufbauen konnte.

Gleide: Also dieses McKinsey-Projekt kam ans MIT und sollte von dort aus bearbeitet werden? **Scharmer:** Nein, die kamen zu mir. Der Vor-

standsvorsitzende von Deutschland kannte mich, weil ich mal einen Aufsatzwettbewerb gewonnen hatte. Das kam genau im richtigen Moment. Ich brauchte ein Projekt und da kam ein Angebot, was ich mir gar nicht besser hätte ausdenken können und was mir dieses Forschungsnetzwerk eigentlich ermöglicht hat, von dem ich seitdem lebe bzw. was ich seitdem weiterentwickelt habe. – Das zweite war: Dadurch, dass ich keine Finanzierung hatte, war ich darauf angewiesen, mir Projekte zu suchen, in denen ich anderen praktisch helfen konnte. Denn nur, was Werte für den Klienten schafft, wird auch bezahlt. Ich war ein, sagen wir mal, guter europäischer Intellektueller: gewohnt über vieles nachzudenken, manches zu sagen und wenig zu tun. Für mich war das ein Heilungsprozess. Diese Interviewprojekte und die organisationalen Veränderungsprojekte durchzuführen, hieß, dass ich sehr viel Praxiskontakt bekam.

Gleide: Dass Du in die Aktionsforschung eingestiegen bist, in Praxisprojekte, die verbunden waren mit Forschungen, hatte also diesen lebenspraktischen oder lebensnotwendigen Hintergrund?

Scharmer: Absolut. Und der fokussiert einen dann auch. Das war so diese Anfangssituation, in der du ein Zukunftsgefühl hast und dem dann folgst, obwohl das eigentlich, vom Kopf her gedacht, nicht richtig Sinn macht. Ich habe erst im Nachhinein gemerkt, dass mich das eigentlich genau in die richtige Bahn hinein gebracht hat. Während du das machst, weißt du es eigentlich noch nicht so genau.

Gleide: Dazu braucht es ja auch Mut, wenn man Entscheidungen trifft, die nicht finanziell abgesichert sind. Die Dominanz des wirtschaftlich orientierten Denkens führt ja heute sogar dazu, dass schon die 19-jährigen fragen, ob sie sich erst einmal ein Jahr frei nehmen können nach der Schule, bevor sie eine Ausbildung machen. Aber diesen Mut aufzubringen, sich diese Freiheit zu nehmen, selber die Ziele zu setzen und ihnen zu folgen, und nicht das Geld darüber bestimmen zu lassen, ist ja etwas sehr Wichtiges für die Biografie.

Scharmer: Ich habe das eher als ein Zutrauen

en erlebt. Es ist im Grunde ein Zutrauen, dass einem die richtigen Dinge zuteil werden. Natürlich wusste ich, dass ich das nicht selber hinkriege, aber ich hatte auch nie das Gefühl, dass ich dabei alleine bin. Da habe ich sicherlich Menschen viel zu verdanken, die ich in den prägenden Jugendjahren erlebt habe; die in offene Situationen hineingegangen sind, ohne dabei angstgeschüttelt zu sein. Ich habe das auch bei meinen Eltern erlebt. Die sind Pioniere der biodynamischen Landwirtschaft. Die sind erstmal ein halbes Leben gegen den Strom geschwommen, bevor die Sache allmählich anfang zu funktionieren im Sinne eines sichtbaren Erfolges. Aber bis dahin musst du einer inneren Richtschnur folgen. Wobei auch die Waldorfschule da hilfreich war, in der man ein Zutrauen in die eigene Wahrnehmung gelernt hat, wo die Fähigkeit angelegt wurde, sich einlassen zu können auf sich entwickelnde Situationen.

Das Urphänomen unternehmerischen Handelns

Stephan Eisenhut: Ich habe den Eindruck, dass hier biografisch schon etwas von dem auftaucht, das Du später in Deinem Presencing-Ansatz verarbeitest. Ich meine diese Fähigkeit, sich für etwas zu öffnen, das aus dem Umkreis auf einen zukommen will. Man könnte es auch eine Seelenhaltung nennen, die abwarten und dabei Aufmerksamkeit für etwas entwickeln kann, was noch gar nicht da ist, was aber werden will. Eine Seelenhaltung also, die sich nicht gegen etwas Zukünftiges versperrt.

Scharmer: Das ist richtig. Aber zuerst einmal war ich selber biografisch hinein geschmissen, musste mit solchen Situationen umgehen und konnte mich nicht im Elfenbeinturm verstecken. Bei den Interviews, die ich geführt habe, da habe ich versucht herauszubekommen, wie denn die Leute wirklich arbeiten, die etwas Neues schaffen. Was ist denn das Urphänomen des unternehmerischen Handelns und Tuns? Das hat damit unheimlich viel zu tun, dass man sich nicht gegenüber dem Zukünftigen versperrt. Einer, den ich da interviewt habe, ist Alan M. Webber; er hat sein eigenes Lernen und

Vorwärtskommen beschrieben: dem Gespür, das er hat, nachzugehen, dem wirklich zu vertrauen und in diese Richtung Schritte zu machen. Er sagt: Wenn du das tust, musst du eigentlich immer im Dialog mit dem Universum sein und annehmen, dass das Universum dir helfen will. Das Feedback, das du kriegst, gefällt dir nicht. Aber die Grundannahme muss sein, dass das Feedback dazu da ist, dir zu helfen. Das ist die mentale Grundeinstellung. Dann gehe ich mit den Schwierigkeiten und den ganzen Steinen, die im Weg sind, ein bisschen anders um.

Eisenhut: Du hast jetzt gerade von den Urphänomenen des unternehmerischen Handelns gesprochen. Bei Steiner gibt es das Urphänomen der Sozialwissenschaft, kennst du das?

Scharmer: Nein. Was ist das?

Eisenhut: Im sozialen Leben, so Steiner, gibt es eine Polarität, nämlich die sozialen und antisozialen Triebe. Als Menschen sind wir nicht nur soziale, sondern auch antisoziale Wesen, beides ist notwendig. Nur leben wir heute in einer Zeit, in der die antisozialen Triebe immer stärker werden. Das, so zeigt er, könne man auf der Ebene des Denkens, Fühlens und Wollens beobachten. Im Denken z. B. bedeutet das, dass ich mich immer mehr in meine eigene Vorstellungswelt zurückziehe. Dadurch kann ich mich selbst behaupten. Aber wenn ich nur diese eine Seite betone, dann bleibe ich in meiner Vorstellungswelt gefangen. D.h. es können keine neuen Vorstellungen gebildet werden, sondern die alten werden immer wieder reproduziert. Du nennst das in deinem Buch »Downloaden«. Wenn ich jemandem zuhören will, so beschreibt Steiner, dann muss ich in den anderen zunächst hineinschlafen, das heißt mein eigenes Denken muss einschlafen, und dann muss ich mich wieder dagegen behaupten. Das ist wie ein Pendeln zwischen den sozialen und antisozialen Trieben; nur wenn beide Bewegungen geleistet werden, kann sich auch etwas Neues ereignen. Als ich gesehen habe, wie du die Stufen zum Presencing aufbaust, da habe ich mich gefragt, ob du das im Hinterkopf hattest?¹

Scharmer: Das würde ich gerne mal nachlesen. Nein, diese Stellen kenne ich nicht.



Foto: Stephan Eisenhut

DR. C. OTTO SCHARMER ist Dozent am MIT (Massachusetts Institute of Technology), Gründungsvorstand des Presencing Institute und Gründungsmitglied des MIT Green Hub. Scharmer berät international vernetzte Firmen, Organisationen und Regierungen in Nordamerika, Europa, Asien und Afrika. Zusammen mit Kollegen hat er preisgekrönte Programme zur Personalführung in der freien Wirtschaft entworfen und bis zur praktischen Umsetzung begleitet. Zu seinen Kunden gehören unter anderem Daimler, PriceWaterhouseCoopers, Fujitsu und Google. Ebenso half er bei der Vermittlung von sektorübergreifenden Programmen für Führungskräfte in Unternehmen, Regierungseinrichtungen und zivilgesellschaftlichen Organisationen, die darauf ausgerichtet sind, die kollektiven Fähigkeiten der Mitarbeiter zu fördern, um grundlegende Neuerungen und Wandel zu erreichen. Scharmer hat im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften an der Universität Witten-Herdecke promoviert. In seinen Werken *Theory U: Leading from the Future as It Emerges* (2007) und in *Presence: An Exploration of Profound Change in People, Organizations, and Society* (2005) gibt er, zusammen mit den Autoren Peter Senge, Joseph Jaworski und Betty Sue Flowers, eine Einführung in die theoretischen Rahmenbedingungen und die Praxis des »Presencing«.

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 sprachst 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 anwesenden 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 umstülpfen, 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.