

# Die Welt ist keine Maschine



VON ANDREAS STRUNK

Prof. Dr. phil. Andreas Strunk ist Ingenieur, Sozialpädagoge und Sozialplaner. Bis zu seiner Pensionierung lehrte er an der Hochschule Esslingen über Organisationswissen für die Soziale Arbeit. Er ist Vorstandsmitglied im Deutschen Berufsverband für Soziale Arbeit, Landesverband Baden-Württemberg. prof.strunk@t-online.de

**Wie sich eine Situation entwickelt, hängt davon ab, wie man an sie herangeht, also von der eigenen Aufmerksamkeit und Achtsamkeit. Die Ideen der »Theorie U« des Forschers und Beraters Claus Otto Scharmers sind durchaus bedenkenswert auch für die Führung sozialer Verbände und Unternehmen. Nicht unberücksichtigt bleiben, sollte jedoch der anthroposophische Hintergrund des Autors.**

Vor mir liegt ein sehr dickes Buch. Durch insgesamt 526 Seiten habe ich mich lesend und nachdenkend bewegt. Es geht um die zweite erweiterte Auflage des Opus magnum von Claus Otto Scharmer über »Presencing als soziale Technik«. Der Autor ist Senior Lecturer am Massachusetts Institute of Technology und Gründer des Presencing Instituts in Cambridge MA. Bisher wurde die »Theorie U« eher außerhalb der Sozialwirtschaft diskutiert. Nun bin ich in den letzten Monaten vor allem von Kolleginnen und Kollegen aus dem Feld der Sozial- und Gesundheitswirtschaft darauf angesprochen worden.

Scharmer führt die »Theorie U« als ein Projekt der Aktionsforschung ein und bezieht sich ausdrücklich auf Kurt Lewin, der auch am Massachusetts Institute of Technology gelehrt hat. Lewin ist mit seinem Ansatz der Aktionsforschung im Feld der klassischen Sozialwissenschaft geblieben. Er hat Strategien der qualitativen Sozialforschung entwickelt, indem er gefordert hat: Wir brauchen in den Organisationen der Sozialarbeit eine Forschung, die beobachtet, was dort geschieht. Und die das beobachtete Material auswertet entlang der ethischen Normen, die für die Soziale Arbeit verbindlich sein sollen und die im Bedarfsfall im Feld der Sozialen Arbeit interveniert, falls Normabweichungen beobachtet werden können.

Scharmer geht über dieses rationale Selbstverständnis hinaus, indem er uns

auffordert, auch unsere spirituelle Intelligenz einzubringen. Das würde vor allem Führungsaufgaben betreffen. Er setzt u. a. auf Charisma als Führungskompetenz.

Ohne alle Aspekte in dieser Rezension ansprechen zu können, ist eines sicher: Wer über die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft ernsthaft nachdenken und entsprechende strategische Konsequenzen ziehen will, muss sich mit Scharmers Theorie auseinandersetzen. Das Buch enthält eine ausführliche Beschreibung von 24 Prinzipien und Praktiken des »Presencing« für die Führung von Innovations- und Veränderungsprozessen gebildet. »Presencing« steht dabei für das geduldige Entwickeln neuer Lösungsmuster für unsere Probleme. Beispielfhaft benenne ich zehn Prinzipien und Praktiken:

1. Achtsamkeit: Sei achtsam gegenüber dem, was dir aus deinem Lebensumfeld entgegenkommt.
2. Beziehungen bilden: Höre zu und tritt in einen Dialog ein mit interessanten Akteuren aus deinem Feld.
3. Gefäß bilden: Initiere mit anderen eine Kerngruppe, die eine gemeinsame Intention inspirieren und halten kann.
4. Gehe auf eine Entdeckungsreise zu den Orten der größten Möglichkeit.
5. Loslassen: Lass dein altes Selbst und das »Zeug« los, das sterben muss.

6. Intentionale Stille: Wähle eine Übungspraxis, die dir hilft, dich mit deinen Quellen zu verbinden.
7. Die Kraft der Intention: Verbinde dich mit der Zukunft, die deiner bedarf, um in die Welt zu kommen – und verdichte deine Vision und dein Vorhaben zu einem kristallklaren Bild.
8. Erstelle Prototypen als Landestreifen für eine entstehende Zukunft.
9. Verbessern, verbessern, verbessern: Schaffe etwas und verbessere es immer weiter, basierend auf dem Dialog mit dem Umfeld.
10. Gestalte Infrastrukturen des Lernens dadurch, dass geschützte Orte und Rhythmen für Reflexion und Coaching, unterstützt durch soziale Techniken, entwickelt werden.

Die wissenschaftliche Basis für seiner Gedanken hat Scharmer an der Universität Witten-Herdecke in seiner Diplomarbeit im Jahr 1989 gelegt. Dort hat er über Grundformen der Unternehmensverfassung und Unternehmensführung nachgedacht. Drei Grundformen hat er analysiert: die moralische Form, die wissenschaftliche Form und die ästhetische Form.

Historisch gesehen stehen wir nach Scharmers Auffassung im Übergang von der wissenschaftlichen zu ästhetischen Form: »Der ästhetische Typus der Unternehmensführung und -verfassung ist dadurch charakterisiert, dass es die Mitglieder des Unternehmens sind, die die Formalstruktur und allgemeinen Organisationsbedingungen selbst hervorbringen und, vermittelt durch dialoggesteuerte Abstimmungsprozesse, nach den jeweiligen Fähigkeiten und Bedürfnissen gestalten und modifizieren. Der Aggregatzustand der ästhetischen Verfassung ist plastisch, d. h. die Strukturen sind durch die Betroffenen zu modifizieren und zu gestalten.«

Mit dieser Idee orientiert sich Scharmer stark an der Vorstellung, eine ökologische Unternehmens- und Organisationsentwicklung solle sich an den Prinzipien der Kunstproduktion orientieren. Denn Kunst schafft vom Geist getrieben eine »schöne« Wirklichkeit. Ein zweiter Bezugspunkt dieses Gestaltungsverständnisses bildet für Scharmer der biologisch geprägte Konstruktivismus von Maturana und Varela, der Eingang gefunden hat in eine allgemeine Systemtheorie. Es geht Scharmer also um eine »ästhetische Weltsicht im Grundmodell der modernen Biologie«. Also verkürzt

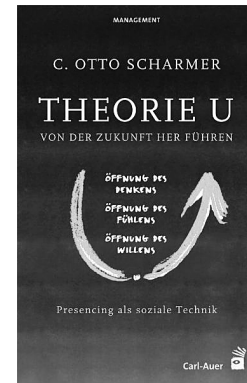
gesagt, um »Schönheit« und »Liebe«. In der Welt der Kunst bezieht sich Scharmer vor allem auf Kandinsky und Beuys.

Aufbauend auf seiner Diplomarbeit schrieb Scharmer eine Dissertation »Reflexive Modernisierung des Kapitalismus als Revolution von innen. Auf der Suche nach Infrastrukturen für eine lernende Gesellschaft – dialogische Neugründung von Wissenschaft, Wirtschaft und Politik«. Ausgangspunkt ist die Klage über die Zerstörung durch Fragmentierung und Abstraktion in den Bereichen Umwelt, »Inwelt«, Lebenswelt, Arbeitswelt, Kapital, Staat, Gesellschaft, Zukunft, Zivilisation und Realität.

Ein düsteres Bild der Wirklichkeit. Fragmentierung und Abstraktion führten zur Zerstörung der Einheit des Lebendigen. Die alten mentalen Modelle betrachten die »Welt als Maschine«. Gefordert werden neue mentale Modelle. Scharmer setzt zur Rekonstruktion der Einheit der Sinne und zur Sicherung von Lebendigkeit auf eine integrierte Strategie, die hier nur angedeutet werden kann: Dialog der Weltanschauungen, ästhetisch-hermeneutische Paradigmen, lernende Organisationen als Treiber der gesellschaftlichen Entwicklung und Bewusstseinswandel: »Reflexive Modernisierung heißt, bei sich selbst anzufangen.«

Bemerkenswert ist eine Auffassung von Scharmer, wenn er darauf aufmerksam macht, dass die »alte« Ökonomie auf die Trennung von Haushalt und Betrieb setzt und dass diese Trennung die Missachtung der in der betrieblichen Praxis entstehenden Nebenwirkungen nach sich zieht, beispielsweise Umweltbelastungen. Er fordert von einer Ökonomie der reflexiven Moderne die Beachtung einer integrierten Haushaltung: »Eine derartige ›Ökonomie des ganzen Hauses‹ müsste unter den Bedingungen des 21. Jahrhunderts allerdings nicht nur einen Hof oder ein Gut, sondern die gesamte Wirtschaft, d. h. letztlich die ganze Erde umfassen.«

Das Bild vom Hof verweist auf den anthroposophischen Kontext, in dem Scharmer lebt. Das hängt mit seinem »Feuererlebnis« zusammen, über das er im Buch mehrfach nachdenkt: Das anthroposophisch geführte Hofgut seiner Eltern ist abgebrannt und der kleine Bub stand vor den lodernen Flammen und begriff, dass das »Alte« brannte, dass er aber als Sehender vor dem »Neuen« stand. Er war konfrontiert mit zwei



Claus Otto Scharmer: Theorie U. Von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik. 2. Auflage. Carl Auer Verlag, Heidelberg 2011. 526 Seiten. 49,- Euro. ISBN 978-3-89670-740-6.

Aspekten seines Selbst: Im Hier- und Jetzt stehend das Alte vergehend sehen und gleichzeitig das Neue spürend als Möglichkeit. Das sei der Beginn von »Presencing« gewesen.

Diese Erfahrung, in der Gegenwart sich vom Alten verabschieden zu müssen und damit den ersten Schritt in eine ungewisse Zukunft zu gehen, kann man als den Einstieg Scharmers in eine spirituelle Praxis deuten. Dies wird auch von Weggefährten so begriffen. Scharmer lebt einerseits im Kontext der Anthroposophie und wird dort entsprechend »vermarktet«. Gleichzeitig gibt es offensichtlich eine Nähe zum globalen Netzwerk der Organisation »EnlightenNext«, die sich um den spirituellen Lehrer Andrew Cohen schart. Die »Evolutionaries«, die sich zu einer »tiefen und heldenhaften Verantwortlichkeit für die Evolution der Welt bekennen«, wollen das Heil in die Welt bringen.

Warum diese Hinweise? Es gibt ein schönes Sprichwort: »Wes Brot ich ess, des Lied ich sing.« Wenn wir uns mit der »Theorie U« befassen, dann sollte uns klar werden, in welchem weltanschaulichen Kontext diese steht.

Es ist also Vorsicht geboten. Man sollte nicht unwissend in den notwendigen Dialog der Weltanschauungen eintreten. In den Feldern der Kunst und der Spiritualität sind hin und wieder reaktionäre Kräfte nachweisbar, vor denen wir uns im Feld der Sozial- und Gesundheitswirtschaft hüten sollten.

*Eine ausführliche Auseinandersetzung mit der »Theorie U« mit Quellenhinweisen kann vom Rezensenten angefordert werden (prof.strunk@t-online.de).*