

Die blinden Flecken der Theorie U von Otto Scharmer

Die Rekonstruktion einer (Change-)Management-Mode

Stefan Kühl

Nachdem das Konzept der Lernenden Organisation lange Zeit als der populärste Weg zur Umsetzung von Veränderungsprojekten in Organisationen galt, propagieren OrganisationsentwicklerInnen und Systemische BeraterInnen zurzeit die Theorie U von Otto Scharmer. Bei der Theorie U handelt es sich um ein Phasenmodell, mit dem ein von allen Beteiligten gewünschter Zustand erreicht werden soll. Die erste Phase, die Phase des „Downloadings“, in der die Welt – so Scharmer – noch mit den „Augen des gewohnheitsmäßigen Denkens“ gesehen wird, beginnt am oberen linken Ende eines imaginierten „U“. Dann schließt sich – die linke Seite des „U“ hinuntergehend – die Phase des „Hinschauens“ an, in der die „mitgebrachten Urteile“ losgelassen werden sollen und ein frischer Blick auf die „Realität“ geworfen werden soll. Es gehe, so Scharmer, in dieser Phase um die „Öffnung des Denkens“. Dann folgt die Phase des „Hineinspürens“, in der sich alle mit dem „Feld verbinden, eintauchen und die Situation aus dem Ganzen heraus betrachten“ sollen und so eine „Öffnung des Fühlens“ erreicht werden soll. Es folgen die Phase mit dem Ziel der „Öffnung des Willens“, die Phasen des „Loslassens“ und des „Kommenlassens“, in denen man sich mit der „inneren Quelle“ verbinden soll. Bildlich unten im „U“ angekommen, sollen sich jetzt alle Beteiligten an dem „inneren Ort der Stille“ in einem Prozess des sogenannten „Presencings“ fragen, wer man ist und worin die eigene Aufgabe besteht. Durch eine erneute „Öffnung des Fühlens“ sollen danach in einer Phase des „Verdichtens“ die Visionen, die aus diesem „tieferen Quellort“ entstanden sind, kristallisiert werden. Danach soll durch eine erneute „Öffnung des Denkens“ die „Zukunft durch praktisches Tun gemeinsam erkundet und entwickelt werden. In der letzten Phase des „Performings“ soll das „Neue“ durch eine Veränderung der Alltagspraktiken „in Form“ gebracht werden (Scharmer 2008, S. 62f.).

Es ist nicht leicht, die in Teilen der Change-Management-Szene so populäre Theorie U zu kritisieren. Nicht weil die Theorie keine Schwächen, Ungereimtheiten und Idealisierungen hätte, sondern weil sie sich als Ansatz – wie viele andere Managementmoden auch – selbst gegen Kritik immunisiert. Kritik drohe – und jetzt folgen Zitate aus einer kurzen Publikation von Otto Scharmer – die „neue Feldqualität des gemeinsamen Denkens, Sprechens und Handelns“ zu stören, die entstehe, wenn „Gruppen und Individuen beginnen, sich mit ihrer höchsten Möglichkeit zu verbinden“. Es entstehe die Gefahr, diesen „erweiterten Resonanzkörper“, der ins „Schwingen“ gebracht worden sei, zu behindern. Man irritiere den Prozess, in dem ein „erhöhtes Maß an individueller Energie und Bewusstheit“, ein „höherer Grad authentischer Präsenz“, eine „klarere Richtung und tiefere und nachhaltigere persönliche und organisationale

Veränderung und Innovation“ erzielt werden sollten. Und man verstoße gegen das Postulat, das besage, dass „je größer die Wertschätzung ist“, die man „in Begegnungen anderen entgegenbringt“, umso größer sei das Geschenk, das einem aus diesen Begegnungen zuteilwerden werde (Scharmer 2007, S. 210). Wenn man die Euphorie für das Neue der Theorie U nicht mitmacht, dann läuft man Gefahr, zur „Bewegung der ewig Gestrigen“ gezählt zu werden, die zur Ordnung der Vergangenheit zurückkehren wollen. Oder man wird als „Verteidiger des Status quo“ bezeichnet, der „mehr vom selben“ fordert. Äußert man Kritik, ist man wohl kein „Vertreter der transformativen Veränderung“, der sich „vorwärtsbewegt“ „ins Offene“, der sich „intentional von dem alten Selbst verabschiedet und eine Erneuerung von innen sucht“, von „wo aus ein neues soziales Feld beginnt, in die Welt zu kommen“ (Scharmer 2007, S. 203).

Die Selbstimmunisierungstendenzen der Theorie U ignorierend, geht es mir in diesem Artikel darum, die Theorie U aus einer soziologischen Perspektive kritisch zu hinterfragen. In Bezug auf Reflexionstheorien zeichnet sich die Soziologie im Vergleich zu Disziplinen wie Pädagogik, Psychologie, Betriebswirtschaft oder Politikwissenschaft durch ein hohes Maß an Illoyalität gegenüber dem beschriebenen Gegenstand aus. Pädagogische, psychologische, betriebswirtschaftliche oder politikwissenschaftliche Reflexionstheorien nehmen in der Regel Rücksicht auf das beschriebene System. „Radikale Entfremdungen“ zwischen der „Beschreibung und dem Beschriebenen“ sind normalerweise ausgeschlossen. Erfolgreiche Reflexionstheorien machen sich im Großen und Ganzen positive Selbstbeschreibungen des jeweiligen Systems „in semantisch elaborierter Form“ nochmals zu eigen. Im Vergleich dazu besteht die Besonderheit der Soziologie nun darin, dass sie konsequent Fremdbeschreibungen von Systemen anfertigt. Aber genau das macht es für die beschriebenen Systeme auch schwer, sich mit den über sie angefertigten Beschreibungen auseinanderzusetzen. Es steht immer eine soziologische Fremdbeschreibung gegen eine Selbstbeschreibung – und damit eine „mehr oder minder respektlose Sicht gegen eine mehr oder minder systemloyale“ (Kieserling 2000, S. 39f., 50f., 79ff.).

Eine Beschreibung der Theorie U aus der Perspektive der Soziologie zeigt, dass die Theorie U die typische Bauform einer Managementmode hat. Eine Managementmode gibt sich nie damit zufrieden, nur Organisationen optimieren zu wollen, sondern es wird immer gleich auch die Veränderung sowohl des Einzelnen als auch der Gesellschaft versprochen (Kapitel 1). Typisch für Managementmoden ist auch, dass die eigenen Konzepte mit wissenschaftlichen Kompetenzsignalen ausgestattet werden. Was wissenschaftlich bewiesen ist, ist – so die Suggestion – auch für die Praxis in Organisationen hilfreich (Kapitel 2). Die Ausblendung von Interessenkonflikten ist ebenfalls charakteristisch für Managementmoden: Lean Management oder Business Process Reengineering betonen zum Beispiel die Win-win-Situation für alle Beteiligten und blenden damit Interessenkonflikte systematisch aus. Bei der Theorie U wird zu diesem Zweck vorrangig der Gemeinschaftsaspekt besonders stark betont (Kapitel 3). Einer Managementmode ähnelt die Theorie U auch deshalb, weil sie verspricht,

dass die Organisation – oder gleich die ganze Gesellschaft oder auch nur das einzelne Individuum – nach Durchlaufen der verschiedenen Phasen des Veränderungsprozesses in einem besseren Zustand sein soll. Dabei dominiert auch hier eine zweckrationale Vorstellung, die davon ausgeht, dass Veränderungsprozesse durch einen vorher definierten Zielzustand getrieben werden sollen (Kapitel 4).

Das Ziel dieses Artikels ist es, anhand der für Managementmoden typischen Merkmale systematisch die blinden Flecken der Theorie U herauszuarbeiten. Mit der Beobachtungsform der blinden Flecken greife ich ein Konzept auf, das auch Otto Scharmer für sich in Anspruch nimmt. Otto Scharmer hat mit seiner Theorie U den Anspruch, die „unsichtbare Dimension des sozialen Prozesses zu erhellen, mit der es jeder von uns im täglichen Leben, ob bewusst oder nicht, zu tun hat“ (Scharmer 2008, S. 38). Dabei will er auch den „blinden Fleck der Sozialwissenschaft“ ausleuchten. Der Sozialwissenschaft gelinge es mit ihren Theorien nicht, den „inneren Ort“, den „Ursprungsort“, von dem „unsere Aufmerksamkeit und Intention entspringen“, ins Blickfeld zu bekommen. Die „Quell- oder Tiefendimension unserer sozialen Wirklichkeitserfahrung“ sei den Sozialwissenschaften verborgen, „weil sie nicht bereit sind, den Strahl unserer Beobachtung zu beugen, umzulenken und schließlich auf seinen Quellort zurückzulenken“ (Scharmer 2008, S. 463). In diesem Artikel geht es mir darum, mithilfe der Soziologie eine noch abstraktere Beobachtungsebene einzunehmen und so – um die Aussage von Scharmer zu paraphrasieren – die „unsichtbare Dimension des sozialen Prozesses zu erhellen“, die entstehe, wenn sich BeraterInnen, ManagerInnen oder PolitikerInnen auf einen Prozess im Sinne der Theorie U einließen. Es geht in diesem Artikel also – ganz im Sinne des Soziologen Niklas Luhmann – um eine Aufklärung durch Abklärung.

1. Blinder Fleck – die gleichzeitige Veränderung von allem und allen

Für eine Managementmode braucht es als Ausgangspunkt die Diagnose einer dramatischen Krise – so ist es auch bei der Theorie U. Die aktuelle Krise, so der Tenor bei Scharmer, sei nicht einfach die Krise einer einzelnen Führungskraft oder einer einzelnen Organisation oder eines bestimmten Landes, es sei die Krise der Gesellschaft als Ganzes. „Während der Druck um uns herum zu- und die Freiheitsgrade abnehmen“, multiplizierten sich die unbeabsichtigten Nebenwirkungen und Konsequenzen unseres Handelns. Trotz einer „florierenden globalen Wirtschaft“ würden „drei Milliarden Menschen in Armut leben“. Wir würden „Unsummen Geld für Gesundheitssysteme“ ausgeben, die auf der „Symptomebene herumstochern und nicht in der Lage sind, die ursächlichen Gründe für Gesundheit und Krankheit in unserer Gesellschaft anzugehen“. Wir „kippen große Mengen Geld in unsere Bildungssysteme, waren aber bislang nicht in der Lage, Schulen und Institutionen für Höhere Bildung zu schaffen, die die tief im Menschen veranlagte Fähigkeit zu lernen mobilisieren.“ (Scharmer 2007, S. 203). Wir lebten, so die dramatische Zuspitzung, auf „einer dünnen Kruste aus Ordnung und Stabilität, die jederzeit auseinanderbrechen kann“ (Scharmer 2008, S. 22).

Als Reaktion auf diese Krise wird die Notwendigkeit „großer Transformationen“ verkündet. Es komme, so Scharmer, darauf an, im Rahmen eines „Re-Actings“, „Re-Structurings“, „Re-Designings“, „Re-Framings“ und „Re-Generatings“ völlig „neue Aktionen“ durchzuführen, „neue Strukturen“ zu schaffen, „neue Prozesse aufzulegen“, ein „neues Denken“ zu etablieren und ein „neues Selbst“ zu kreieren. Es reicht nicht aus, nur Organisationen oder einzelne Aspekte der Organisation zu verändern. Es geht gleich um den Anspruch, „das Selbst“ der Menschen zu verändern und dadurch auch gleich die „Gesellschaft“ als Ganzes auf ein neues Entwicklungsniveau zu heben. Hier findet sich ein Argumentationsweg, der typisch für Managementmoden ist. Ausgangspunkt sind zunächst einmal Veränderungen, die in Organisationen stattfinden müssen, aber der Anspruch lautet, dass sich mit den Veränderungen in den Organisationen die Gesellschaft als Ganzes zum Besseren wandelt. Die Rede ist von der „Mikro-, Meso-, Makro- und Mundeobene sozialer Systeme“, die durch die Theorie U erreicht und verändert werden könnten (Scharmer 2008, S. 235).

Aber genau an diesem Punkt greift die Theorie U zu kurz. Die zentrale Erkenntnis der Systemtheorie besagt, dass soziale Systeme auf den verschiedenen Ebenen ganz unterschiedlich funktionieren (vgl. grundlegend Luhmann 1975). Eine Face-to-Face-Interaktion, die auf der Kommunikation unter Anwesenden basiert, funktioniert ganz anders als ein Markt, in dem Güter und Dienstleistungen zeitversetzt und über große räumliche Distanz gehandelt werden. Eine Familie mit ihrer Orientierung an Intimkommunikation hat ganz andere Logiken als eine Organisation mit ihrer Orientierung an Entscheidungskommunikation oder eine Protestbewegung mit ihrer Orientierung an Wertekommunikation. Und Veränderungen in der Kommunikation eines Teams laufen nach grundlegend anderen Prinzipien ab als Veränderungen in der Gesellschaft (vgl. als Überblick Kühl 2015).

Dieser Prozess, der in der soziologischen Systemtheorie als „soziale Differenzierung“ bezeichnet wird, wird in der Theorie U negiert. Es wird in den Fallbeschreibungen der Personen, die mit der Theorie U arbeiten, deutlich, dass die Theorie U vorrangig zur Klärung der Position einzelner Personen in Teams oder Gruppen dient. Wenn es Otto Scharmer darum geht, zu beschreiben, wie mithilfe der Theorie U organisationelle oder gar gesellschaftliche Veränderungen erreicht werden sollen, bleiben diese Prozesse überraschend blass. Es läuft dann auf so hilflose Vorstellungen hinaus, dass die Gesellschaft darüber verändert werden könne, dass weltweit Menschen seine Online-Kurse zur Theorie U hören und sich dann in realen oder virtuellen Zirkeln zu treffen, um die Gesellschaft zu verändern. Die Illusion solch weitgehender Veränderungsansprüche mag durch kurzfristige Gemeinschaftserlebnisse bei mehr oder minder virtuellen Zusammenkünften produziert werden, mit einem grundlegenden Verständnis über die Differenzierung moderner Gesellschaften hat dies nichts zu tun.

2. Blinder Fleck – die Aufhebung der Differenzen zwischen Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Religion

Die Theorie U hat den Anspruch, neue wissenschaftliche Erkenntnisse so mit spirituellen Elementen zu verknüpfen, dass eine neue politische, wirtschaftliche und religiöse Praxis entsteht. Bei der „Erschließung des vierten Feldes sozialen Werdens“ würden der Praktiker in der Wirtschaft, der Forscher in der Wissenschaft, die Sinnsuchende in der Religion zusammenkommen und ein gemeinsames Feld kreieren. Es gehe in der Theorie U dabei, so Otto Scharmer, um eine „neue Wissenschaft“, in der die „unsichtbare Dimension der sozialen Prozesse“ erhellt werde, mit der es „jeder von uns im täglichen Leben“ zu tun habe. Dafür müsse die Wissenschaft durch den „Willen zur Weisheit“ geleitet werden (Scharmer 2008, S. 38). Die „heutige Wissenschaftstransformation“ – so die übliche Referenz bei der Verkündigung fast jedes Paradigmenwechsels – sei „nicht weniger revolutionär als seinerzeit die von Galileo Galilei. Und auch – so die vorausseilende Immunisierung gegen Kritik – werde der Widerstand der „amtierenden Wissens- und Würdenträger“ „nicht weniger erbittert sein“ als der, auf „den Galilei seinerzeit stieß“. Man müsse sich der Frage stellen, wie die „Synthese zwischen Wissenschaft, sozialer Evolution und dem Werden des Selbst“ aussehen könnte (Scharmer 2008, S. 39).

Bei dem Nachweis der Wissenschaftlichkeit wird dann nicht – wie in der Wissenschaft sonst üblich – mit seitengenaue Referenzen auf wissenschaftliche Arbeiten anderer gearbeitet, sondern es wird im Vorwort angeführt, dass man bei der Erarbeitung der eigenen Theorie durch die Überlegungen einer Vielzahl großer Denker beeinflusst wurde. Bei Otto Scharmer sind es neben Friedrich Nietzsche, Edmund Husserl, Martin Heidegger, Jürgen Habermas und Peter Senge auch gleich noch „einige der alten Meister“ wie Aristoteles und Plato. Dazu kommen dann noch als Spezifikum dieses Ansatzes die Verweise auf die „Auseinandersetzung mit dem Werk des Künstlers Joseph Beuys“ sowie dem Werk von Rudolf Steiner, dessen „Synthese von Wissenschaft, Bewusstsein und sozialer Innovation“ eine maßgebliche Inspirationsquelle gewesen sei (Scharmer 2008, S. 73).

Es ist für Managementmoden üblich, dass sich die VertreterInnen der jeweiligen Mode mit wissenschaftlichen Kompetenzsignalen ausstatten. Dabei wird nicht nur auf eine „zehnjährige Forschungstätigkeit“ (Scharmer, Käufer 2008, S. 5) für die Theorie U verwiesen, sondern es wird auch die Anbindung an Universitäten wie das Massachusetts Institute of Technology in Cambridge herausgestellt. Es ist inzwischen üblich, dass auch renommierte Universitäten nicht nur WissenschaftlerInnen beschäftigen, die sich den üblichen Publikationszwängen unterwerfen – will heißen, fachlich begutachtete Beiträge für wissenschaftliche Zeitschriften schreiben –, sondern auch WissenschaftlerInnen, die die Schnittstelle zur Wirtschafts- und Politikberatung bedienen (siehe dazu Convert, Heilbron 2007, S. 44). Das ist gerade für US-amerikanische und asiatische Universitäten nicht nur wichtig, um den für viele

europäische Universitäten eher unüblichen Wechsel von Personen zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft zu organisieren, sondern auch, um die gut zahlenden Studierenden in den Programmen zur Erlangung eines Abschlusses in Master of Business Administration mit Angeboten zu versorgen, die wenigstens eine Praxis-suggestion bieten (siehe dazu Mintzberg 2004).

Es wird suggeriert, dass „gute Wissenschaft“ auch „gute Praxis“ sei. Scharmer steht damit in der Tradition jener Ansätze, die einen engen Nexus zwischen Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Religion sehen. Man denke nur an die Forderung nach einer Demokratisierung der Wissenschaft (siehe dazu besonders Feyerabend 1983), die vielfältigen Überlegungen, wie durch Aktionsforschung aus der Praxis heraus Forschung betrieben werden könne (siehe als Überblick Greenwood, Levin 2007), oder die These, dass sich in einem sogenannten „Mode 2“ wissenschaftliche Forschung an die unterschiedlichsten Orte verbreiten könne (siehe dazu Nowotny et al. 2001).

In letzter Konsequenz laufen die Überlegungen von Otto Scharmer – genauso wie die von Peter Senge – auf eine Entdifferenzierung von Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Religion hinaus. Gerade die soziologische Systemtheorie macht aber darauf aufmerksam, dass die gesellschaftlichen Teilbereiche ganz eigene Logiken entwickeln. Es ist gerade die Besonderheit der modernen Gesellschaft, dass nicht wie im Mittelalter und in der frühen Neuzeit die wirtschaftlichen, politischen, religiösen und wissenschaftlichen Orientierungen fusioniert werden, sondern in verschiedene Felder zerfallen (siehe als kurzer Überblick Luhmann 1977). Die Wirtschaft mit ihrer Orientierung an Geld funktioniert ganz anders als die Wissenschaft mit ihrer Orientierung an der Wahrheit, die Politik mit ihrer Orientierung an Macht oder die Religion mit ihren Angeboten zur Erklärung des Unerklärlichen. Der Begriff, mit dem diese Entwicklung der modernen Gesellschaft in der soziologischen Systemtheorie beschrieben wird, heißt funktionale Differenzierung (zu deren Verhältnis zur sozialen Differenzierung siehe Tyrell 2006).

Otto Scharmer negiert letztlich diese Differenz in der Orientierung verschiedener gesellschaftlicher Teilbereiche, indem er einen Prozess imaginiert, in dem sich Akteure ganz unterschiedlicher Felder in einem fusionierten wirtschaftlichen, politischen, religiösen und wissenschaftlichen Prozess eine gemeinsame Zukunft erschaffen. Das gleiche Denkmodell, das seiner Managementkonzeption zugrunde liegt, nämlich eine fusionierte wirtschaftliche, politische, religiöse und wissenschaftliche Gesellschaft, soll seiner Meinung nach auch dazu dienen, die Welt zu retten. Das mag als Wunschtraum sympathetisch sein, hat aber keinerlei Bezug zu den Entwicklungen in der modernen Gesellschaft.

3. Blinder Fleck – die Aufhebung der Interessenkonflikte in einer Gemeinschaftsideologie

Typisch für Managementmoden ist, dass die Bedeutung struktureller Interessenkonflikte aus einer „Wir-retten-die-Welt-Haltung“ heraus negiert wird. Bei der Theorie U fällt auf, dass der/die LeserIn eines Scharmer-Buches oder der/die TeilnehmerIn eines Veränderungsprozesses bei der Darstellung der verschiedenen Phasen zwar immer direkt als Einzelperson angesprochen wird, die Formulierungen aber schon auf das große Ganze abzielen. Otto Scharmer betont, dass seine Überlegungen „nicht in erster Linie auf individuelle Führungspersonen“ zielen, sondern auf die „systemische oder gemeinsame Führung“. „Führung in unserem Jahrhundert“ heißt, so Scharmer, die „Feldstrukturen der kollektiven Aufmerksamkeit auf allen Ebenen zu transformieren“ (Scharmer 2008, S. 43).

Die Auseinandersetzung über Interessenkonflikte wird in der Theorie U in einer Phase des „kommunikativen Handelns“ untergebracht. Nach einer Phase des Downloadings, in dem „autistische Systeme“ miteinander „Höflichkeitsfloskeln“ austauschen, folge die Phase der Debatte, in der „adaptive Systeme“ sich mit „divergierenden Sichtweisen“ konfrontierten (Scharmer 2008, S. 232). Hier wird schon Scharmers Abneigung gegen diese Gesprächsform deutlich, wenn er sagt, dass das „Wort debattieren“ so viel heiße wie den Gegner „mit Worten niederschlagen“. In Debatten verwendeten die Diskutanten „ihre Argumente dazu, einen Gegner – sprich: jemanden anderer Meinung – zu schlagen oder zu übertrumpfen“. Die „Gesprächsqualität“ in Debatten ermögliche „die Wahrnehmung von Differenzen und unterschiedlichen Perspektiven“, doch wenn es notwendig sei, „die Teammitglieder über ihre Denkmuster und die ihrer Perspektive zu Grunde liegenden Annahmen nachdenken“ zu lassen und „diese Annahmen auch noch“ zu verändern, sei eine andere Gesprächsqualität nötig (Scharmer 2008, S. 275).

Hier setzt jetzt die Forderung ein, dass das „kommunikative Handeln“ über reflexives Erkunden im „Dialog“ stattfinden solle. Die GesprächsteilnehmerInnen sollten „von sich selbst als einem Teil des Ganzen her sprechen“ und dabei „vom Verteidigen zum Erkunden von Standpunkten“ kommen. Auf der Basis komme es danach zum Presencing – zum „generativen Fließen“. In der Gemeinschaft entstünde eine „stille, kollektive Kreativität“, ein „schöpferisches Fließen“, ein „authentisches Selbst“ (Scharmer 2008, S. 232). Es ist die Rede davon, ein „gemeinsames Gefäß“ zu bilden, in dem auf die „entstehenden Zukunftsimpulse in dir, in anderen und zwischen euch“ zu hören sei. Es gehe um das „gemeinsame Hineinspüren“, das Eintauchen in die „Orte der größten Möglichkeiten“, um die „gemeinsame Stille“, in der „inneres Wissen“ entstehe, um das „gemeinsame Entwickeln“, es gehe darum, „die Zukunft im Tun zu erkunden“, und es gehe um das „gemeinsame Entwickeln“, womit „das Neue in die Welt“ gebracht werde (Scharmer 2008, S. 42).

Mit dieser Gemeinschaftsideologie wird dann die Suggestion unterstützt, dass – wenn alle gemeinsam den Zyklus der Theorie U durchlaufen – Interessenkonflikte zwischen den Beteiligten reduziert oder ganz aus der Welt geschafft werden. Das kann erklären, weswegen es für Scharmer vorstellbar ist, dass in einem globalen Prozess die Weltbank, die chinesische Regierung, die Organisationsberatung McKinsey, multinationale Wirtschaftsunternehmen und Nichtregierungsorganisationen gemeinsam „durch die Theorie U“ gehen, dabei ihre Interessengegensätze überwinden und die gemeinsame „Zukunft im Tun erkunden“. Otto Scharmer vertritt damit letztlich alte Gemeinschaftsideologien, die die Interessengegensätze zwischen Personen, Gruppen, Organisationen oder Klassen negieren (siehe für verschiedene Spielarten der Gemeinschaftsideologie Krell 1994).

Die Attraktivität dieser Gemeinschaftsideologie ist leicht nachvollziehbar. Je stärker Interessengegensätze und Konfliktlinien wahrgenommen werden, desto stärker ist das Bedürfnis nach Integration und Gemeinschaft. Nils Brunsson spricht hier von „Reverse Coupling“ – umgekehrter Kopplung (Brunsson 2003, S. 206). Die Entscheidung eines Stadtrates, den Autoverkehr innerhalb von 15 Jahren um 30 % zu reduzieren, lässt BürgerInnen akzeptieren, dass der Autoverkehr zunimmt. Das Starten einer Werbekampagne für „Swedishness“ macht es dem schwedischen Elektronikkonzern leichter, Standorte ins außereuropäische Ausland zu verlagern. Und genauso macht es für die TopmanagerInnen von Organisationen Sinn, mit der Verkündung von Wertekatalogen, der Publikation von Leitbildern oder eben Change-Prozessen mit der Theorie U die „Gemeinschaft“ aller zu betonen, wenn gleichzeitig die Fliehkräfte in der Organisation immer größer werden.

SoziologInnen sind die Letzten, die für die Funktionalität dieser Form von „organisationaler Scheinheiligkeit“ (Brunsson 1989) kein Verständnis hätten. Organisationen sind darauf angewiesen, ihre organisationale Schauseite herzurichten, weil ansonsten Konflikte in der Umwelt der Organisation zu stark an die Kernprozesse der Organisation herangetragen würden (Kühl 2011, S. 136ff.). Die chinesische Regierung, die Weltbank, McKinsey und Greenpeace sind hier sicherlich nur Extremfälle für Organisationen, die darauf angewiesen sind, ihre Schauseite hübsch herzurichten. Wenn aber die Organisationen zu stark an diese Schauseite glauben, dann verhindern sie damit, dass Interessengegensätze überhaupt artikuliert werden können, organisationale Lernprozesse werden so unterbunden. Die starke Gemeinschaftsorientierung der Theorie U birgt also die Gefahr, dass dieses Konzept zu einer Lern-Verhinderungstheorie degeneriert.

4. Blinder Fleck – eine mit esoterischer Terminologie angereicherte Steuerungsphantasie

Auf den ersten Blick ist die Theorie U erst einmal ein ganz normales Phasenmodell. Wie die meisten Phasenmodelle führt auch die Theorie U eine Fortschrittssuggestion

mit sich. Der Mensch, das Team, die Organisation, der Staat oder gleich die gesamte Gesellschaft – alle sollen nach dem Durchlaufen der verschiedenen Phasen geläutert sein. Man erkennt die Ähnlichkeit zum Phasenmodell Karl Marx', wonach die Menschheit nach der Urgesellschaft erst die Sklavengesellschaft, dann die Feudalgesellschaft und später die kapitalistische Gesellschaft durchlaufen müsse, bevor sie in der kommunistischen Gesellschaft die Klassengegensätze überwinden könne. Aber auch in den kleinen Phasenmodellen des Managements steckt häufig diese Fortschritts-suggestion. In sogenannten PULM-Prozessen werden zuerst die Probleme analysiert, dann die Ursachen der Probleme bestimmt, dafür werden Lösungen erarbeitet und daraus werden dann Maßnahmen entwickelt. Im „Plan-Do-Check-Act-Zyklus“ geht es darum, zuerst Pläne zur Erreichung vorher definierter Ziele aufzustellen, diese dann entsprechend umzusetzen, danach die Ergebnisse zu überprüfen, indem man schaut, ob die Ziele auch erreicht wurden, und wenn das der Fall ist, diese Vorgehensweise als neuen Standard in der Organisation zu etablieren.

Die Attraktivität der Theorie U besteht darin, dass sie die im Management gehandelten klassischen Phasenmodelle aufgreift und sie mit den in Teilen der Change-Management-Szene populären esoterischen Begriffen und Konzepten auflädt. Nicht zufällig erinnern die Phasen der Theorie U an die sieben Phasen eines Yogis. Ein Yogi müsse zuerst realisieren, dass alles „wahre Wissen“ aus ihm selbst herauskomme, er dann die Ursachen für sein Leiden begreife und sich in der Phase des Samadhi ganz von seinem „Selbst“ absorbieren lasse. Darauf aufbauend realisiere er, dass er keine religiösen Handlungen mehr ausführen müsse. Er bekomme in der nächsten Phase volle Kontrolle über seine geistigen Prozesse, befreie sich anschließend von allen externen Prozessen und erreiche so in der letzten Phase den Zustand der absoluten Freiheit. Im Gegensatz zu den eher technokratisch daherkommenden „PULM-Zyklen“ oder den „Plan-Do-Check-Act-Zyklen“ ist die Theorie U voller Veränderungsposie.

Was angesichts der poetischen Sprache Otto Scharmers leicht übersehen wird, ist, dass es sich bei der Theorie U letztlich um eine esoterische Variante klassischen zweckrationalen Denkens handelt. Auch wenn Scharmer betont, dass das „U“ als ein „ganzheitliches Feld“, nicht als ein „linearer Prozess“ funktioniere, dann erkennt man doch, wie ähnlich es dem PULM-Phasen-Modell, den „Plan-Do-Check-Act-Zyklen“ oder dem „Unfreeze-Moving-Freeze“-Modell von Kurt Lewin ist. Letztlich geht es auch in der Theorie U darum, die Ist-Situation zu analysieren, Probleme zu identifizieren, gemeinsam Ziele zu formulieren, neue Möglichkeiten zu entwickeln, diese auszuprobieren und dann umzusetzen. Sicherlich – es gibt inhaltlich eigene Akzentuierungen. Die Vorstellungen für die Zukunft der Organisation sollten aus der Organisation selbst heraus „geboren“ werden. Es gehe, so Scharmer, nicht so sehr darum, die anderswo entworfenen Konzepte zu übernehmen, sondern die blinden Flecken der eigenen Organisation zu erkennen und aus diesen Erkenntnissen heraus die Zukunft in die „Welt zu bringen“. Auch die Idee des Prototypings ist insofern eine Variation gegenüber anderen zweckrationalen Managementkonzepten, als nicht mehr davon

ausgegangen wird, dass man schon im ersten Wurf eine perfekte Lösung finden könne. Vielmehr heißt es, dass man erst einmal mit unfertigen Lösungen hantieren müsse, bevor sich eine neue Vorgehensweise herausmendele.

Aber letztlich dominiert in der Theorie U die altbekannte Vorgehensweise, alles von einem gemeinsamen Zweck aus zu denken. Am Ende steht immer so etwas wie der gemeinsame Zweck, nur dass dieser jetzt als Formung einer „gemeinsamen Intention“ bezeichnet wird, für die man sich mit anderen verbinden möchte, als Zukunft, die durch einen selbst „werden will“, als „Landungspunkte der Zukunft“ oder als „öffnende Innovationsräume“ (Scharmer 2008, S. 210). Statt von Zielen ist die Rede davon, dass es neben dem „Selbst“, das daraus besteht, was eine Person, eine Gruppe oder eine Organisation aufgrund eines vergangenen „Lebensweges“ geworden ist, noch ein zweites „Selbst“ gebe, nämlich die Person oder die Gemeinschaft, die man in der „Zukunft werden“ möchte (Scharmer 2008, S. 65). Statt von Zwecken zu sprechen, die vom Management erreicht werden sollen, ist die Rede davon, dass die „höchste Zukunftsmöglichkeit wahrzunehmen und aus dieser heraus zu handeln“ die „Essenz von Führung“ sei (Scharmer, Käufer 2008, S. 4). Was soll „von der Zukunft her“ führen anderes sein, als die Orientierung des Handelns an Zwecken oder Zielen, die gemeinsam imaginiert wurden?

Aber – und das ist die zentrale Frage – funktionieren Organisationen und weitergehend das Leben von Menschen wirklich so, wie man es sich in der Theorie U zurechtlegt? Es ist in der Organisationsforschung inzwischen gut herausgearbeitet worden, dass man sich einer Illusion hingibt, wenn man in Organisationen davon ausgeht, dass in der Regel rational handelnde Akteure Lösungen für vorher definierte Probleme suchen. Viel zu häufig seien die Zielsetzungen unklar und widersprüchlich, oftmals sei nicht bekannt, welches Problemlösungsverfahren am besten geeignet sei, und die Entscheidungsgremien setzten sich häufig zufällig zusammen. Die revolutionäre Idee von Michael D. Cohen, James A. March und Johan P. Olsen (1972) besagt, dass Akteure Lösungen und Probleme nur lose, teilweise unverbindlich miteinander koppeln. Problemlösungen sind aus dieser Perspektive nichts weiter als ein recht zufälliges „Bündnis“ von Problemen, Lösungen und Akteuren. Der Entscheidungsprozess ist wie ein Papierkorb, der mit Problemen, Akteuren und Lösungen gefüllt ist, die sich ziemlich beliebig aneinanderbinden. In diesem Prozess kann es zwar passieren, dass für ein bestimmtes Problem eine Lösung gesucht wird. Genauso häufig – oder sogar noch häufiger – tritt aber der Fall auf, dass für ein gerade aktuell auftretendes Problem eine Lösung gesucht wird. Dies ist zum Beispiel dann der Fall, wenn sich viele wichtige Probleme in Organisationen anhäufen. Um die durch die Vielzahl von Problemen entstehende Komplexität zu lösen, sucht ein Akteur das passende Problem für eine sowieso gerade vorhandene Lösung. Eine andere oftmals vorkommende Situation ist, dass Probleme, die einige Zeit zur Lösung anstanden, denen sich aber keine Lösung zuordnen ließ, einfach von den Entscheidungsträgern zurückgestellt werden, und zwar so lange, bis sich vielleicht eine bessere Entscheidungsgelegenheit

ergibt. Natürlich wird deutlich, dass auf diese Art und Weise Probleme nicht gut gelöst werden, es besteht jedoch so die Möglichkeit, dass zwischen Alternativen ausgewählt und Probleme gelöst werden können, selbst dann, wenn die Organisation von Dingen wie Ambiguität, sich ständig verändernden Umwelten, Zielmehrdeutigkeit oder Zielkonflikten geplagt wird.

Die esoterische Wortwahl der Theorie U verdeckt, dass sich dahinter letztlich nichts anderes als eine sprachlich verkomplizierte Steuerungsphantasie versteckt. Politische Prozesse sind in der Regel nicht durch eine Abfolge von „Raum geben und halten“, „Innehalten“, „Erspüren“, „Presencing“, „Verdichten und Kristallisieren“, „Prototyping“ und „in die Welt bringen“ bestimmt, sondern häufig existieren Prototypen von Lösungen, die für ganz andere Probleme geschaffen wurden, dann aber für ein akut werdendes Problem herhalten müssen. Entscheidungsprozesse in Organisationen folgen in der Regel nicht den Phasen der Theorie U, sondern die Phasen „Raum geben“, „in die Welt bringen“ und „Innehalten“ laufen parallel ab und die Prozesse ergeben sich mehr oder minder zufällig. Ähnlich ist es auch bei der Wahl von LebenspartnerInnen. Allen neuen Möglichkeiten von Internetplattformen zum Trotz wird ein/e LebenspartnerIn nicht nach einer strikten Abfolge der Phasen „Raum geben und halten“, „Innehalten“, „Erspüren“, „Presencing“, „Verdichten und Kristallisieren“, „Prototyping“ und „in die Welt bringen“ ausgewählt. Vielmehr läuft einem in den meisten Fällen der/die LebenspartnerIn als eine mehr oder minder gewollte Lösung über den Weg, die sich dann zufällig an einen selbst mit all ihren Problemen ankoppelt. Das Leben in Organisationen, aber auch außerhalb von Organisationen ist viel wilder, als es die Theorie U uns glauben machen möchte.

5. Fazit – Zur Nützlichkeit des Konzepts in der Beratung

Managementmoden nutzen sich mit der Zeit ab. Ob man nun die Ansätze des Lean Managements, des Business-Process-Reengineering oder der Lernenden Organisation nimmt – anfangs sind sie durch Lobpreisungen, Erfolgsgeschichten und Rezepte so abgesichert, dass jede grundlegendere Kritik als Ketzerei betrachtet wird. Wer es wagt, in der Anfangsphase auf die blinden Flecken des neuen, als rational erscheinenden Unternehmensmodells hinzuweisen, wird in der Regel ignoriert oder diskriminiert. Durch den Einsatz in der Praxis verbraucht sich das Modell jedoch selbst. Die Originalität geht verloren. Die anfangs überschwänglichen Hoffnungen werden enttäuscht. Schwachstellen treten hervor. Auch wenn einige BeraterInnen und ManagerInnen mit Einwüfen wie „So machen Sie Lean Management richtig“, „Die Fehler beim Reengineering und wie Sie sie vermeiden können“ oder „Lernende Organisation – jetzt aber richtig“ versuchen, die Modewelle zu verlängern – das Modell verliert an Glanz.

Sicherlich – bei ihrem Erscheinen wirken diese auf Hochglanz gedruckten, in teuren Managementbüchern verschachtelten und in animierte PowerPoint-Präsentationen gegossenen Konzepte erstmal viel attraktiver als der von den MitarbeiterInnen wahr-

genommene Status quo. Schließlich steht, so Niklas Luhmann (2000, S. 336), der „Härtetest“ der Vorhaben ja auch noch aus. Je konkreter eines dieser neuen Konzepte jedoch in die Praxis umgesetzt wird, desto klarer wird, dass es ähnliche Widersprüchlichkeiten birgt wie alle anderen vorher bekannten Organisationskonzepte auch. Je intensiver Leitvorstellungen von Lean Management und Business Process Reengineering umgesetzt wurden, desto stärker wurden deren blinde Flecken deutlich. Je häufiger sich der Kaiser in der Öffentlichkeit zeigt, so schon die Einsicht der Jugendliteratur, desto deutlicher wird, dass er nackt ist.

Die Theorie U – das ist jetzt lediglich die nächste Drehung bei der Erfindung des vermeintlich Neuen. Es wird mit viel Dramatik darauf hingewiesen, dass die alten Leitbilder und Konzepte den inzwischen veränderten Umweltbedingungen nicht mehr gerecht werden und die alten Organisations- oder gar Gesellschaftsmodelle durch neuere, überzeugender wirkende ersetzt werden müssten. Die grundlegende Bauweise der Theorie U ist bis in die Details identisch mit den Konzepten anderer, sich selbst feiernder oder von anderen als Management Gurus gefeierter Autoren wie Tom Peters, Peter Senge oder Jeffrey Sachs. Die Besonderheit ist, dass sich Otto Scharmer viel stärker als die anderen einer esoterischen Sprachweise bedient. Die Rede ist von „Spiritualität“, „Personal Mastery“, „Flow“, „Wertehaltung“ und „Vision Quest“ (Scharmer 2008, S. 102f.). Das kann erklären, weshalb dieser Ansatz besonders bei einigen Teilen der systemisch orientierten Organisationsentwicklungsszene gut ankommt.

Der Nutzen der Theorie U besteht darin, dass sie gerade mit ihrer auf Wandel ausgerichteten Rhetorik Mut zur Veränderung macht. Organisationen müssen die Unsicherheit, die jeder Entscheidung vorangeht, einfach sehr weitgehend ignorieren. Sie müssen etwas tun und sich dann einreden, dass das Getane richtig und die Maßnahme konsequent weiterzuverfolgen ist (vgl. Brunsson 1989). Die Kunst des Organisierens besteht immer mehr darin, unsicheres Wissen wie sicheres Wissen zu behandeln und so zu überzeugten und überzeugenden Handlungen zu kommen. Die Fähigkeit, die für ManagerInnen zunehmend wichtiger wird, besteht darin, auch die Dinge, die eigentlich bezweifelt werden müssten, als gesichert zu betrachten (vgl. Weick 1985, S. 315, 341). Und genau an diesem Punkt leistet die Theorie U eine wichtige Hilfestellung.

Literatur

- Brunsson N (1989) The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organization. John Wiley, Chichester et al.
- Brunsson N (2003) Organized Hypocrisy. In: Czarniawska B, Sevón G (Hg) The Northern Lights. Organization Theory in Scandinavia. Copenhagen Business School Press, Kopenhagen, Malmö, Oslo, S. 201-222
- Cohen MD, March JG, Olsen JP (1972) A Garbage Can Model of Rational Choice, Administrative Science Quarterly 17:1-25

- Convent B, Heilbron J (2007) Where Did the New Economic Sociology Come From? *Theory and Society* 36: 31–54
- Feyerabend P (1983) *Science in a Free Society*. Verso Editions, London
- Greenwood DJ, Levin M (2007) *Introduction to Action Research. Social research for social change*. Sage, Thousand Oaks
- Kieserling A (2000) Die Soziologie der Selbstbeschreibung. In: de Berg H, Schmidt JFK (Hg) *Rezeption und Reflexion. Zur Resonanz der Systemtheorie Niklas Luhmanns außerhalb der Soziologie*. Suhrkamp, Frankfurt a. M., S. 38-92
- Krell G (1994) *Vergemeinschaftende Personalpolitik. Normative Personallehren, Werksgemeinschaft, NS Betriebsgemeinschaft, Betriebliche Partnerschaft, Japan, Unternehmenskultur*. Rainer Hampp Verlag, München, Mering
- Kühl S (2011) *Organisationen. Eine sehr kurze Einführung*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- Kühl S (2015) Gruppen, Organisationen, Familien und Bewegungen. Zur Soziologie mitglied-schaftsbasierter sozialer Systeme zwischen Interaktion und Gesellschaft. In: Heintz B, Tyrell H (Hg) *Interaktion – Organisation – Gesellschaft revisited. Sonderband der Zeitschrift für Soziologie*. Lucius & Lucius, Stuttgart, S. 65-85
- Luhmann N (1975) Interaktion, Organisation, Gesellschaft. In: Luhmann N (Hg) *Soziologische Aufklärung 2*. Westdeutscher Verlag, Opladen, S. 9-20
- Luhmann N (1977) Differentiation of Society, *Canadian J of Sociology* 2(1): 29-53
- Luhmann N (2000) *Organisation und Entscheidung*. Westdeutscher Verlag, Opladen
- Mintzberg H (2004) *Manager not MBAs*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco
- Nowotny H, Scott P, Gibbons MT (2001) *Re-Thinking Science. Knowledge and the Public in an Age of Uncertainty*. Polity Press, Cambridge
- Scharmer CO (2007) Theorie U: Von der Zukunft her führen. *Presencing als evolutionäre Grammatik und soziale Technik für die Erschließung des vierten Feldes sozialen Werdens. Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung* 38(3):202-211
- Scharmer CO (2008) Theorie U. Von der Zukunft her führen. *Presencing als soziale Technik*. Carl-Auer, Heidelberg
- Scharmer CO, Käufer K (2008) Führung von der leeren Leinwand. *Presencing als soziale Technik. OrganisationsEntwicklung* Nr.2/2008: 4-11
- Tyrell, H (2006) Zweierlei Differenzierung: Funktionale und Ebenendifferenzierung im Frühwerk Niklas Luhmanns. *Soziale Systeme* 12:294–310
- Weick KE (1985) *Der Prozeß des Organisierens*. Suhrkamp, Frankfurt a. M.

Prof. Dr. Stefan Kühn
Universität Bielefeld
Fakultät für Soziologie
Postfach 100131
D-33501 Bielefeld
e-mail: stefan.kuehl@uni-bielefeld.de