

Erfahrungsbericht: Workshop-Tagung „Der ganz normale Wahnsinn“

am 17./18 April 2015 in München

Florian Wiedemann

Am 17. und 18. April 2015 besuchte ich die 22. Jahrestagung der Systemischen Gesellschaft in München. Die überraschende Ausschreibung der einladenden istob Management-Akademie hat mich neugierig gemacht. Schon beim ersten Betreten des Veranstaltungssaals im Kardinal-Wendel-Haus, in unmittelbarer Nähe zum Englischen Garten gelegen, bemerkte ich, dass es sich um keine gewöhnliche Tagung handeln würde. Anstatt einer klassischen Frontalbestuhlung erblickte ich ein mit über 100 Stühlen ordentlich geformtes U. In diesem Moment war mir allerdings noch nicht klar, dass dieses U für mich in den nächsten beiden Tagen eine vollkommen neue Bedeutung bekommen sollte. Denn das zentrale Thema der Workshop-Tagung war die Theorie U des deutschen MIT-Forschers und Beraters Prof. Dr. Claus Otto Scharmer. „Die Welt entsteht durch die Qualität der Aufmerksamkeit, mit der wir uns ihr zuwenden“, „geh zu einem Ort der Stille und lass das innere Wissen entstehen“ oder „handle unmittelbar; entwickle Prototypen“: diese Aussagen, die man der Einladung des Veranstalters entnehmen konnte, waren auch schon alles, was ich bis dahin über die Theorie U gelesen hatte. Entsprechend neugierig war ich, mehr darüber zu erfahren. Was steckt hinter diesem Konzept, das in Beraterkreisen offenbar so heiß diskutiert wird?

Wie schon die Bezeichnung „Workshop-Tagung“ andeutete, sollte ich nicht nur eine theoretische Einführung erhalten, sondern in erster Linie die Möglichkeit, meine persönliche Erfahrung mit dem „U“ zu machen. Die Veranstalter hatten sich ein Design überlegt, welches das praktische Lernen in den Mittelpunkt stellte. Es ging also nicht nur um die Theorie U, sondern viel mehr um die Frage, wie denn eine „Praxis U“ aussehen könnte. Aus diesem Grund möchte ich diesen Erfahrungsbericht zwei Aspekten widmen

- dem inhaltlichen Thema, das Lernen nach der Theorie U von Otto Scharmer und
- dem speziellen Design der Tagung

Die Theorie U, ein methodisches Gerüst für Führung inmitten des „ganz normalen Wahnsinns“

Die zentrale These Otto Scharmers ist, dass die Komplexität und umwälzende Natur der Probleme unserer Zeit eine neue Form der Lösungsfindung erfordern. Einem linearen Lösungsprozess, dessen Ergebnisse sich aus Erfahrungen der Vergangenheit speisen, stellt Scharmer einen Prozess gegenüber, der einen Umweg hinein in tiefere Ebenen menschlicher Erfahrung nimmt. Dieser Prozess, dessen schematische Form

des U (siehe Abbildung 1) namensgebend ist, soll es ermöglichen, im Entstehen begriffene Potenziale und Zukunftschancen zu erkennen und auf diese Weise Innovationen auf den Weg zu bringen.

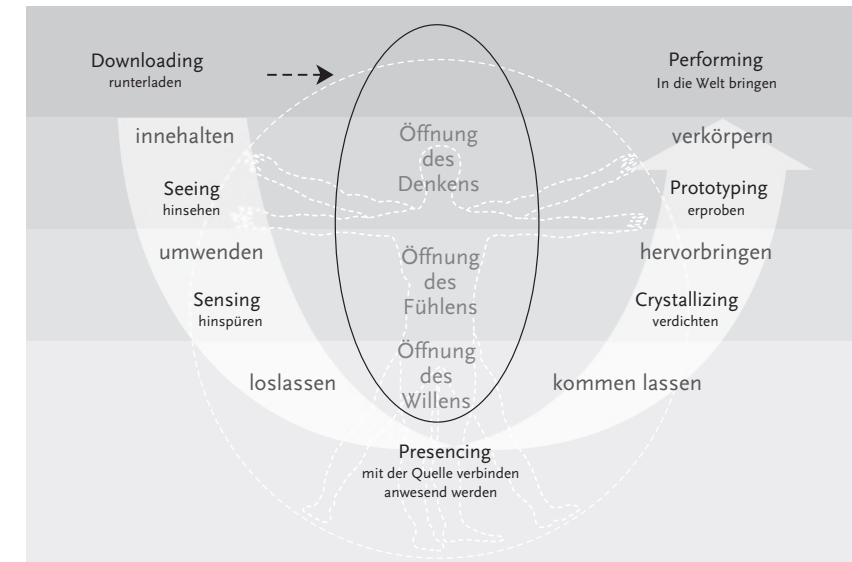


Abbildung 1: Schematische Darstellung des U-Prozesses (Aus: Scharmer CO (2015) Theorie U – von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik. Carl-Auer, Heidelberg, S. 68. Mit freundlicher Genehmigung des Verlages.)

Der entscheidende Parameter ist dabei die Qualität der Aufmerksamkeit, mit der wir uns der Welt zuwenden. Dabei steht der linke, absteigende Schenkel des U für eine sukzessive Öffnung, Erweiterung und Verfeinerung der Aufmerksamkeit. Die tiefste Stelle, das U selbst, beschreibt einen Umschlagpunkt, an dem eine Verbindung mit den eigenen Quellen der Inspiration stattfinden und somit die Wahrnehmung für im Entstehen begriffene Zukunftspotenziale geöffnet werden soll. Der rechte Schenkel dient dann wieder der Verdichtung und Erprobung des Neuen bis hin zum unmittelbaren Handeln.

Scharmer identifiziert vier unterschiedliche Aufmerksamkeits-Strukturen:

- ▶ **Downloading:** die selektive Wahrnehmung dessen, was die eigenen Denkgewohnheiten bestätigt
- ▶ **Hinsehen:** ein erster Schritt der Öffnung. Wahrnehmen, was neu ist, was abweicht von dem, was wir schon kennen
- ▶ **Hinspüren:** empathische Wahrnehmung anderer Systeme
- ▶ **Presencing/Gegenwärtigung:** Erspüren von Möglichkeiten aus dem entstehenden Zukunftsfeld

Downloading beschreibt die übliche Vorgehensweise, die nichts anderes macht, als bereits bekannte Muster aus der Vergangenheit zu wiederholen. Diese Art von Problemlösung erachtet Scharmer als ungeeignet, um komplexe Probleme zu lösen. *Hinsehen* beschreibt die Aufmerksamkeitsstruktur, die wir in gut praktizierter, um Objektivität bemühter Wissenschaft wiederfinden. Der Fokus verlagert sich dabei auf Neues und bisher Unbekanntes. *Hinspüren* könnte auch als die systemische Form der Wahrnehmung betrachtet werden – die Grenzen zwischen BeobachterIn und Beobachtetem öffnen sich. Die zentrale Technik in Scharmers Konstrukt ist hingegen das *Presencing* (eine Wortneuschöpfung, bestehend aus den Begriffen „presence“ und „to sense“). In dieser Phase sollte laut Scharmer eine Verbindung zur Quelle des inneren Wissens und der Kreativität stattfinden. Dafür ist es notwendig alles „Alte“, alles Unwesentliche fallen zu lassen, um sich zu öffnen für Neues. Im nächsten Schritt geht es darum, die entstandene Vision oder Intention zu verdichten – Sprache oder Bilder sind hierfür geeignete Werkzeuge. Die weiteren Schritte auf dem rechten, aufsteigenden Schenkel des U dienen der Erprobung und schließlich Verkörperung des Neuen.

Doch wie kann dieser Prozess in der Praxis gestaltet werden? Wie kann man Kontakt zur „Quelle des inneren Wissens“ aufbauen? Und was meint Scharmer eigentlich mit dieser Quelle? Eindeutige Antworten auf diese Fragen lieferte die Tagung nicht, wohl aber einen Raum, in welchem jede/r TeilnehmerIn seine/ihre eigenen Erfahrungen mit dem U-Prozess machen konnte.

Der Ablauf der Tagung – Hands-on statt grauer Theorie

„Wir möchten Sie einladen, auf dieser Workshop-Tagung mit uns zwei Tage lang den Fuß vom Gas zu nehmen, einzutauchen in einen Raum der Langsamkeit.“ Die etwas ungewöhnlichen Versprechungen des Einladungsschreibens wurden schon unmittelbar nach den Grußworten eingelöst. Ich hatte noch die morgendliche Hektik des Münchner öffentlichen Personennahverkehrs in den Knochen, als ich (wie auch alle anderen TeilnehmerInnen) erstmal eingeladen wurde anzukommen. Und zwar in meinem Körper. Ich sollte spüren, wie ich sitze, wie ich stehe, wie ich gehe und Kontakt aufnehme mit anderen Menschen im Raum. Und all das in Stille. Ungewöhnlich, aber irgendwie angenehm.

Anschließend ging es dann aber in medias res. Die Tagung wurde in drei identisch konzipierte Blöcke aufgeteilt, welche den Phasen des U's entsprachen (absteigender Schenkel, Umkehrpunkt, aufsteigender Schenkel). Jeder Block begann mit einer kurzen Einführung in die entsprechende U-Phase. Interessanterweise erfolgten die Einführungen nicht in Vortragsform, sondern anhand von Videos, die realen Beratungsszenarien mit vier unterschiedlichen Unternehmen entstammten. In einer kurzen Podiumsrunde wurden VertreterInnen dieser Unternehmen dann hinsichtlich ihrer eigenen Erfahrungen befragt. Auf die Einführung folgte dann je ein entspre-

chender Praxis-Workshop. Bereits im Vorfeld konnte man eines von vier Workshop-Themen auswählen, welches man für den gesamten Verlauf beibehalten sollte.

Zur Auswahl standen

1. Theorie U – Dialog. Mit Dialog den Menschen begegnen – und schließlich sich selbst. (mit Thomas Klug)
2. Theorie U – Embodiment. Mit dem Körper im Raum sein und dem Denken eine Pause geben. (Ute Thumm und Beate Schwarz)
3. Theorie U und die Zeit. Zeitstrategien und Passagen zwischen den Zeitwelten. (Gerhard Östermann)
4. Theorie U – Aufstellung. Den U-Prozess durch Repräsentanzen erfahren und erspüren. (Bertram Nejedly, Barbare Ebertsberger)
5. Praktisch Arbeiten mit der Theorie U. Aufmerksamkeit, Achtsamkeit, Intention. (Mira Czutka)

Ich entschied mich für letzteres Thema, da ich mich vor allem für die praktische Umsetzbarkeit interessierte. Ziel des Workshops war es, eigene Erfahrungen mit dem U zu machen sowie geeignete Methoden kennenzulernen und gegebenenfalls zu erproben.

Die erste und dritte Workshop-Sequenz waren vor allem hinsichtlich der vorgestellten Methoden interessant. Dabei zeigte sich, dass die Theorie U keinen starren Ablauf mit einem feststehenden Korsett an Methoden abbildet. Vielmehr handelt es sich um einen methodischen Rahmen, der ganz individuell und prozessorientiert ausgestaltet werden kann. Sowohl zur Klärung der Ausgangssituation (absteigender Schenkel) als auch zur Erarbeitung von Lösungsansätzen (aufsteigender Schenkel) eignet sich eine Vielzahl von Methoden, welche in jeder Systemischen Beratung zum Standardrepertoire zählen. Wirklich neu ist hingegen der tiefste Punkt des U – die Phase, die Scharmer selbst als *Presencing* bezeichnet. Doch genau hier entgleitet Scharmers Konzept einer exakten Beschreibung. Scharmer versteht darunter, „dass man sich mit der Quelle der höchsten Zukunftsmöglichkeit verbindet und sie ins ‚Jetzt‘ bringt.“ (Scharmer 2015, S. 172). Wenn ich es richtig verstanden habe, eignen sich hierfür sämtliche Methoden, die das Loslassen alles Vergangenen und eine intuitive Öffnung für das Zukünftige ermöglichen. Die Spannweite beginnt dabei beim Aufnehmen einer vollkommen andersartigen Tätigkeit (z. B. Joggen oder Duschen) und endet bei tiefgreifenden spirituellen Praktiken (z. B. Meditation, Yoga, Vision Quest).

Spannend war die Erfahrung, die ich persönlich im Rahmen des entsprechenden Praxis-Workshops machen durfte. Wir TeilnehmerInnen wurden mit 15 teils existenziellen Fragen auf einen ausgiebigen Solo-Walk in die Natur des Englischen Gartens geschickt. Dabei erlebte ich, dass sich alleine durch die Beschäftigung mit diesen Fragen mein eigener Bezugsrahmen erweiterte: weg von aktuellen Problemen, hin zu „umfassenderen“ Fragen: „Wer möchte ich sein?“, „Was möchte ich langfristig

erreichen?“, „Welche Spuren möchte ich hinterlassen?“. Und ich glaube, das ist es auch schon, was Scharmer meint, wenn er schreibt: „mit der Quelle der höchsten Zukunftsmöglichkeit verbinden“. Eigentlich nichts Neues. Nur, dass wir uns viel zu selten Zeit dazu nehmen. Vor allem nicht in stürmischen Zeiten. Und schon gar nicht in beruflichen Kontexten. Und noch viel weniger als Kollektiv innerhalb einer Organisation. Das ist in meinen Augen das wirklich Neue an Scharmers Theorie: die systematische Beschreibung eines solchen Prozesses für Gemeinschaften und Organisationen. Das spiegelten auch die Erfahrungsberichte der UnternehmensvertreterInnen wieder. Sie beschrieben zwar, dass dieser Prozess nicht unbedingt Ergebnisse hervorgebracht habe, die durch konventionelles Vorgehen nicht auch erreicht worden wären. Aber sie gaben an, dass nach dem „U“ eine andere „Energie“ herrschte bzw. mehr gemeinschaftliche Entschlossenheit zu spüren war, die letztlich auch in unmittelbarem Handeln mündete. Und dafür – auch darin waren sich alle KundInnen einig – war vor allem Zeit notwendig. Zeit, die man sich normalerweise für so etwas nicht nimmt.

Eindrucksvoll war für mich außerdem eine Live-Videokonferenz mit Otto Scharmer zum Abschluss des ersten Tages. Zu erfahren, wie es zur Entwicklung der Theorie U kam, welche Motive Scharmer dabei verfolgt und welche weiteren Entwicklungsschritte er vermutet, verlieh dem bis dahin Gehörten und Erlebten noch mal eine andere Dimension.

Trotz alledem hätte man der Veranstaltung eine etwas zu unkritische Darstellung von Scharmers Theorie vorwerfen können – wenn mit dem Organisationssoziologen Prof. Dr. Stefan Kühl nicht ein Vertreter der Wissenschaft für eine kritische Reflexion eingeladen worden wäre. Kühl begründete seine Hypothese, bei der Theorie U handele es sich um nichts anderes als eine weitere Management-Mode mit folgenden Argumenten:

- ▶ Scharmers Postulat, dass Probleme unterschiedlicher Systeme (z. B. Wirtschaft, Politik, Bildung) mit ein und demselben Ansatz gelöst werden könnten, sei falsch, da diese Systeme einer jeweils grundverschiedenen inneren Logik folgten.
- ▶ Die Theorie U achte nicht in ausreichendem Maße auf grundlegende Interessenkonflikte, welche zwischen diesen unterschiedlichen Systemen bestünden und für eine lebendige Diskussion und Lösungsfindung essenziell seien.
- ▶ Die Technik des *Presencing* sei wissenschaftlich nicht operationalisierbar, eröffne deshalb einen zu großen Interpretationsspielraum und tangiere spirituelle Dimensionen, welche im Kontext von Wirtschaft oder Politik nicht zu verorten seien.

Ich sehe mich nicht in der Lage die ersten beiden Argumente zu kommentieren, glaube aber persönlich, dass wissenschaftlich nicht greifbare Phänomene wie zum

Beispiel Intuition ein realer (und bedeutender) Bestandteil persönlicher wie organisationaler Veränderungsprozesse sind. Spannend ist für mich deshalb vielmehr die Frage, welchen Stellenwert solche Erscheinungen im Rahmen von Beratung und Coaching einnehmen sollten.

Beispielhaft hierfür war die offene Fishbowl-Dialogrunde im Anschluss an Prof. Kühls Vortrag. Diesen Austausch konnte man als BeobachterIn in zwei Phasen unterteilen. Zu Beginn konnte man eine sehr emotionale und bisweilen konfrontative Diskussion beobachten. Als jedoch eine Teilnehmerin sehr offen ihr persönliches Erleben mitteilte, anstatt ein weiteres Argument für die Sachdiskussion zu liefern, veränderte sich unmittelbar die Qualität des Austauschs – hin zu einem wirklichen Dialog, in dem sowohl Sachzusammenhänge als auch die inneren Prozesse der TeilnehmerInnen Raum hatten. Schade, dass dafür nur gut 15 Minuten Zeit übrig blieben. Ich bin überzeugt, einige Minuten länger und man hätte beobachten können, wie sich die unterschiedlichen Standpunkte der TeilnehmerInnen mehr und mehr verändert und vielleicht auch aufeinander zu bewegt hätten.

Vor diesem Hintergrund stellt sich mir zudem die Frage, ob sich die Wissenschaft nicht trauen sollte, ihre rein objektive 3.-Person-Perspektive ab und an mit Methoden, die sich der 1.-Person-Perspektive bedienen, zu ergänzen, um auf diese Weise mehr über solche innerpsychischen Phänomene zu erfahren.

Insgesamt hat mich die Tagung sowohl aufgrund des gewählten Themas, vielmehr aber noch aufgrund der innovativen Gestaltung überzeugt, weshalb ich neben inspirierenden Ideen und hilfreichen Impulsen auch einige tiefergehende Fragen mit im Gepäck nach Hause nehmen durfte. Ich hoffe, im Rahmen der Systemischen Gesellschaft noch weitere, derart anregende Tagungen besuchen zu können, und möchte den VeranstalterInnen herzlich für diese erfrischende Abwechslung im oftmals so tristen Tagungs-Alltag danken.

Literatur

Scharmer CO (2015) Theorie U – von der Zukunft her führen. *Presencing als soziale Technik*. Carl-Auer, Heidelberg (4. Aufl.)

Florian Wiedemann (Bad Tölz)