

Elizabeth Debold

# Auf das **Neue hören** Kommunikation als gelebte Kreativität

Ein Gespräch mit Otto Scharmer

**FRAGILE**  
HANDLE WITH CARE

**Otto Scharmer ist ein weltweit gefragter Aktionsforscher für Veränderungsprozesse in Wirtschaft und Politik. In seiner Theorie U verbindet er Erfahrungen aus Management und Leadership-Training mit Einsichten der Psychologie, Philosophie und Spiritualität zu einem Prozess, der neue Potenziale des Verstehens und Handelns zugänglich macht. Unsere Redakteurin Elizabeth Debold sprach mit Otto Scharmer über die Voraussetzungen und Merkmale individueller und kollektiver Kreativität.**

**ELIZABETH DEBOLD:** *Sie haben Einzelne und Gruppen in der Wirtschaft, in Regierungen und Organisationen bei Veränderungsprozessen begleitet. Was sind Ihrer Ansicht nach die Voraussetzungen, um in einem sozialen System Veränderungen anzustoßen?*

**OTTO SCHARMER:** Das soziale Feld ist die Gesamtsumme aller Beziehungen zwischen den Menschen eines bestimmten Systems. Man könnte sagen, dass in einem sozialen Feld die Menschen schon miteinander verbunden sind, aber auf der Ebene der tatsächlichen menschlichen Erfahrungen sind sie in vielerlei Hinsicht getrennt. Nehmen wir als Beispiel das soziale Feld eines Krankenhauses, das unter anderem aus den Mitarbeitern, die die Behandlungen durchführen und unterstützen, und den Patienten besteht. Sie sind in diesem gemeinsamen sozialen Feld schon verbunden, aber es stellt sich immer die Frage: Sind sie wirklich persönlich und in ihren Erfahrungen miteinander verbunden? Wenn man in so einem System Möglichkeiten bietet, damit sich die Beteiligten als Menschen begegnen können, und dabei eine Feedbackschleife geschaffen wird, dann aktiviert man das eigentliche Potenzial des sozialen Feldes. Und dadurch können sich auch die beteiligten Individuen mit einer tieferen Ebene des Bewusstseins in sich selbst und in der Begegnung mit anderen verbinden.

Wir sehen also, dass eine Bewusstseinsveränderung nicht nur allein im Einzelnen geschehen kann. Es ist nicht nur entscheidend, wie weit sich jemand individuell im Spektrum der menschlichen Entwicklung entfaltet hat oder wie weit sich das Bewusstsein des Menschen entwickelt – je nachdem, welches Bezugssystem wir hier verwenden wollen. Jede Form von individueller Entwicklung oder Veränderung im Bewusstsein hängt auch vom Grad der Verbindung zum sozialen Ganzen ab und von der Dynamik innerhalb dieses Ganzen. Ich habe zum Beispiel bemerkt, dass Veränderung wahrscheinlicher wird, wenn sich eine Gemeinschaft, die sich in einer Krise befindet, bewusst dieser Krise stellt. Dann ist es eher möglich, die tieferen Beziehungs- und Bewusstseins Ebenen anwesend werden zu lassen.

So hängt also die Entwicklung und die Tiefe des Bewusstseins in jeder Gruppe von zwei Faktoren ab: von der persönlichen Entwicklung, die wir durch persönliche Übung unterstützen können, aber eben auch von der kollektiven Verfasstheit. Ich finde es interessant, dass sich viele Berater für Veränderungsprozesse besonders auf die persönliche Dimension beziehen. Aber der kollektive Aspekt verdient ebenso Aufmerksamkeit und fokussierte Entwicklung. Und damit versuchen wir zu experimentieren und erforschen es im U-Prozess mit seinen drei Bewegungen. Denn es ist immer ein Wechselspiel zwischen dem Individuellen und dem Kollektiven.

*Wir wissen, dass unsere Chance darin besteht, zuzuhören, sich zu verbinden und sich von dem Feld führen zu lassen.*

## Spüren, loslassen, anwenden

**ED:** *Können Sie kurz erklären, was die drei Bewegungen oder Dimensionen im U-Prozess sind?*

**OS:** Der U-Prozess bringt im Grunde drei methodische Richtungen zusammen. In der ersten Dimension geht es um das Erspüren (Sensing): Wir öffnen unseren Geist und unser Herz, wir öffnen uns der Situation, in der wir uns gerade befinden, und spüren so tief wie wir können, was wirklich geschieht. Die zweite Dimension ist eine Reise nach innen: Wir lassen los, begeben uns in einen inneren Raum der Stille und verbinden uns mit unseren inneren Quellen tieferer Weisheit und fokussierter Kontemplation. Und der dritte Aspekt ist das Lernen durch Handeln: Wenn eine Idee oder Inspiration aufsteigt, setzen wir sie um. Wir gehen in eine Art reproduzierbares Prototyping. Dazu brauchen wir den Mut, aus dem, was jetzt geschieht, zu schöpfen und zu handeln. Das tun wir für gewöhnlich nicht, weil wir Dinge oft zu Tode planen und reden, bevor wir handeln. Aber hier ist die Fähigkeit zur Improvisation wichtiger, indem wir ein Gespür dafür haben können, was aus dem Jetzt entsteht. Wir kreieren das, was

Wenn ich nicht weiß – und weiß, dass ich nicht weiß –, dann beginne ich wirklich zuzuhören.

entstehen möchte, geben diesem Potenzial Raum und ermöglichen ihm, in die Welt zu kommen, anwesend zu werden.

Der U-Prozess bedeutet in praktischer Hinsicht, dass wir mit unseren Ideen unmittelbar in die Anwendung gehen, anstatt Tage oder Wochen in Workshops zu verbringen, um darüber zu diskutieren. Wir hören den jeweils Beteiligten zu, versetzen uns in die Erfahrung und Sichtweise der unterschiedlichen Betroffenen und Beteiligten, insbesondere der marginalisierten Gruppen. Im Dialog versuchen wir so, die unterschiedlichen Perspektiven und Momentaufnahmen in einem lebendigen Feld zusammen- und in Bewegung zu bringen. So kann sich ein Gespräch durch die Stufen von Einzelstatements zum reflektierenden Dialog und von dort zum schöpferischen Dialog weiterentwickeln.

## Vom Einzelnen zum Ganzen

**ED:** Soweit ich weiß, haben Sie den U-Prozess formuliert, als Sie am MIT (Massachusetts Institute of Technology) Center for Organizational Learning gearbeitet haben. Im Kontext der Forschungsarbeit mit Peter Senge, Joseph Jaworski und Betty Sue Flowers haben Sie viele Spitzenwissenschaftler, soziale Entscheidungsträger und Unternehmer interviewt, um die Natur ihrer Kreativität zu untersuchen. Wie haben Sie aus diesen Interviews und Antworten von Einzelpersonen einen kollektiven Prozess wie den U-Prozess entwickeln können? Wie fanden Sie die Komponenten, die einen kollektiven Durchbruch auf einer neuen Ebene der Wahrnehmung und des Verständnisses erlaubten? Gibt es kollektive Praktiken, die Sie anwenden, oder Methoden, durch die Sie Menschen zusammenbringen, damit sie gemeinsam in neue Räume vorstoßen? Oder fokussieren Sie sich auf den Einzelnen, damit jeder tiefer ins eigene Selbst eintaucht, um dann auch kollektiv einen nächsten Schritt gehen zu können?

**OS:** Das ist eine gute Frage. Unsere Forschungen beschäftigten sich vor allem mit der individuellen Kreativität, aber viele unserer Interviewten reflektierten ihre eigene Kreativität im kollektiven Kontext, in dem sie aktiv waren. Viele der Geschichten, die wir in dieser Forschung untersucht haben, spielten sich auf einer individuellen Ebene ab. Aber durch unsere praktischen Experimente, die eine weitere Quelle unserer Arbeit darstellten,

konnten wir auch verstehen, was wirklich die Kreativität in einer sozialen Gruppe öffnet.

Alle meine Theorien entstanden aus praktischen Anwendungen. Wenn ich nämlich in die Situation hineingeworfen werde, auf neue Herausforderungen treffe und nicht weiß, wie ich ihnen begegnen kann, dann ist die einzige Chance, sich völlig zu öffnen, weil ich einfach nicht weiß, was der nächste Schritt ist. Wenn ich nicht weiß – und weiß, dass ich nicht weiß –, dann beginne ich wirklich zuzuhören, weil das meine einzige Chance ist. Das Einzige, worauf ich mich in solchen Grenzsituationen verlassen kann, ist das Zuhören. Wenn dies gelingt, hören wir nicht nur mit dem Kopf zu, sondern auch mit dem Herzen. Wir hören in einer Haltung des geöffneten Willens zu, die eine grundlegende Bereitschaft ist, von allen vorgefassten Absichten loszulassen, um sich für neue Möglichkeiten des Seins und für neue Intentionen zu öffnen. Das ist etwas, was wir tatsächlich in einem kollektiven Wandlungskontext anwenden können. Und der dritte Aspekt, der hierbei von Wichtigkeit ist, hat mit dem Studium zu tun. Ich habe über viele Jahre hinweg verschiedene Philosophen gelesen, deren Denken mich beeinflusst hat. Dieses Studium hat den U-Prozess sehr geprägt, weil keiner der Interviewten diesen Prozess explizit als Bezugsrahmen benannt hat. Als ich diesen Menschen zuhörte, war mein Hören sozusagen durch das Lesen von Denkern wie Heidegger, Steiner oder Nietzsche vorbereitet – Philosophen also, die aus verschiedenen Perspektiven denken. Ich dachte über Entwicklung, Loslassen und Zulassen nach. Ich hinterfragte, wie man eine lineare Blickrichtung von Entwicklung mit einem mehr zirkulären Verständnis verbinden könnte, und wie man die westliche und die östliche Perspektive von Zeit und Entwicklung verbinden könnte. So sah ich die Ergebnisse der Interviews und deren praktische Anwendung aus meinem eigenen Blickwinkel. Es war nicht nur eine pragmatische, sondern auch eine systematische Annäherung. Diese systematische Sichtweise zeigt sich auch in Ken Wilbers Arbeit, mit der ich mich später befasste und die mit meinen Ideen resonanzierte. Aber ich artikuliere es mehr als eine Handlungstheorie, während er es aus einer wahrhaft philosophischen Perspektive beschreibt. Wilber hat den Blick aus 50.000 Meter Höhe, während ich versuche, dasselbe Gebiet sozusagen aus der Sicht des Handelnden, aus der Sicht des unternehmenden Menschen zu verstehen.

## Dem Neuen vertrauen

**ED:** Das ist interessant, weil Sie philosophisch und spirituell auf diese Basisarbeit vorbereitet waren. Wenn wir mitten in komplexen Situationen sind, ist es oft herausfordernd, sich in der Weise, wie Sie es beschreiben, hinzugeben und wirklich zuzuhören. Wenn wir es aber tun, kann in solchen Momenten etwas zutiefst Geheimnisvolles geschehen. Können Sie über diese Momente noch etwas mehr sagen, wenn sich dieser Umschwung im Zuhören ereignet, in welchem wir uns selbst eingestehen: „Oh mein Gott, ich weiß wirklich nicht, was jetzt der nächste Schritt ist.“

**OS:** Ja, für viele Berater bei Veränderungsprozessen ist das eine bekannte Tatsache. Ich erinnere mich an einen guten Kollegen, der dies sehr eindrücklich beschrieb: Als er zum ersten Mal einen bestimmten Prozess anwendete, war er sehr erfolgreich. Er begab sich da hinein und wusste nicht, wie er es angehen sollte; aber es gelang. Dann versuchte er den gleichen Prozess in einer anderen Situation, in einem anderen Land. Zu der Zeit war er bereits sehr bekannt und ihm ging ein guter Ruf voraus. Aber diesmal funktionierte es nicht.

Warum? Das erste Mal, wenn wir noch nicht wissen, wie es geht, sind wir wirklich offen. Weil wir demütig sind und uns mit den Menschen verbinden, mit denen wir in dem Prozess gerade zu tun haben. Denn wir wissen, dass unsere einzige Chance darin besteht, zuzuhören, sich zu verbinden und sich von dem Feld führen zu lassen. Je mehr wir wissen, je erfolgreicher wir sind, desto eher besteht die Gefahr, diese Erfolge sich selbst anzurechnen – wie großartig wir sind und wie viel wir wissen. Aber dann bin ich oft schon auf dem falschen Weg, beginne weniger genau hinzuhören und wichtige Zeichen zu ignorieren.

Wahrscheinlich machen viele Leute solche Erfahrungen. Aber es ist auch nicht schwarz oder weiß, denn ich beschreibe hier nur einen Faktor. Denn es muss nicht so sein, dass wir, wenn wir etwas zum dritten Mal tun, nicht mehr dazulernen. Wir können lernen, aber wenn wir erfolgreich sind,

Jede Form von individueller Entwicklung im Bewusstsein hängt auch vom Grad der Verbindung zum sozialen Ganzen ab.



müssen wir weiterhin mit einem wahrhaft offenen Geist und mit offenem Herzen zuhören. Aber das wird eine immer größere Herausforderung. Das war ganz sicher die Erfahrung in meinem eigenen Leben. Ich kam aus Europa zum MIT und hatte eine unbezahlte Stelle als Praktikant und kein Geld, mit dem ich mich eine Zeit lang über Wasser halten konnte. Ich begann mit meiner Arbeit hier und musste ökonomisch überleben und irgendwie meine Rechnungen bezahlen. Viele meiner Kollegen waren dagegen in gut ausgestatteten Positionen. Um meinen Lebensunterhalt zu bestreiten, wendete ich mich praktischen Projekten zu, die sich auf konkrete Veränderungsprozesse bezogen.

Damals war es sehr klar, dass meine einzige Chance darin lag, zuzuhören und meinen Geist und mein Herz vollkommen zu öffnen und mich wirklich mit den Menschen in den Situationen, in denen ich mich befand, zu verbinden. Rückblickend war es sozusagen eine großartige Lektion, weil das Leben mich in Situationen warf, in denen ich lernte, mich zu öffnen. Ich lernte, zuzuhören und schöpferische Beziehungen aufzubauen. Und ich lernte auch viel darüber, wie wir Veränderungsprozesse in der Praxis entwickeln können. Fast alles Essenzielle über die Praxis des U-Prozesses lernte ich auf diese Weise – nicht durch Nachdenken über einen großen Philosophen, sondern auf dem Boden der Tatsachen und durch das Zusammensein mit Praktikern. Dabei ist es wichtig, nicht der Angst zu verfallen, wenn wir den nächsten Schritt nicht kennen, sondern zu vertrauen: Wenn wir es wirklich nicht wissen und uns zutiefst öffnen, dann wird uns die Hilfe zukommen. Keiner hat dies besser beschrieben als Hölderlin: „Wo aber die Gefahr ist, wächst das Rettende auch.“ Das habe ich immer so erfahren. ■



© Sven Nieder, www.sven-nieder.de

**DR. C. OTTO SCHARMER** ist Senior Lecturer am Massachusetts Institute of Technology (MIT) und Mitbegründer des Presencing Institute und des Global Wellbeing and Gross National Happiness (GNH) Lab, das innovative Denker aus Bhutan, Brasilien, Europa und USA verbindet. Scharmer berät Regierungen in Afrika, Asien und Europa und Firmen wie Daimler, Fujitsu und Google. Scharmer ist Vice Chair des Global Agenda Council on New Leadership Models beim World Economic Forum. Er ist Ko-Autor von *Presence* und Autor von *Theorie U*. Sein neues Buch ist soeben erschienen: *Leading From the Emerging Future: From Ego-system to Eco-system Economies* (mit Katrin Käufer).

[www.ottoscharmer.com](http://www.ottoscharmer.com)



### VIDEO ZUM THEMA:

Video mit Otto Scharmer:  
[www.bit.ly/ne83rd](http://www.bit.ly/ne83rd)



Zum Scannen mit Ihrem Smartphone  
(z. B. mit der App Barcoo).