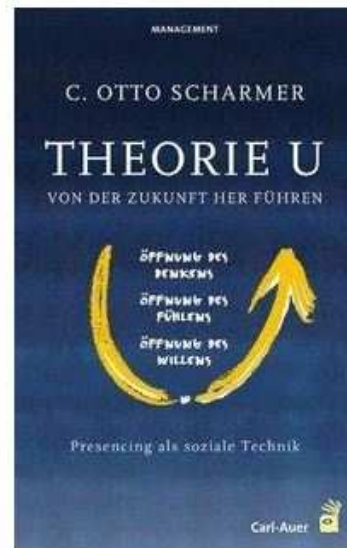


Theorie U. Von der Zukunft her Denken und Handeln

Wiederentdeckt: Den deutsch-amerikanischen Sozialwissenschaftler Otto Scharmer mit seiner „Theorie U“. Dieses U als Buchstabenform beschreibt den Weg von der Oberfläche der Gegenwart, wie wir sie vorfinden, durch immer tieferes Verstehen bis zum Grund des U, wo wir uns der Zukunft zuwenden, wo wir spüren, und – auf der rechten Seite des U aufsteigend – umsetzen, was werden will: Willkommen in der Zukunft!

Dieser Prozess will mit Liebe und Sorgfalt begleitet werden wie eine junge Pflanze oder ein Kind. Und er geschieht auf allen Ebenen: In jedem Einzelnen, in Teams, Organisationen und schließlich in gesellschaftlichen Bewegungen und internationalen Organisationen.



Scharmer warnt davor, seinen U-Prozess einfach als Unternehmensberatungskonzept zu verkaufen, was natürlich doch geschieht, ohne durch die persönliche Transformation gegangen zu sein und immer wieder zu gehen. Trotzdem möchte ich die Schritte nachzeichnen, die er mit einer Gruppe, sei es ein Projektteam in einem Unternehmen oder eine Firmengründung gehen würde: Er unterscheidet fünf „Bewegungen“, geistige und praktische Prozesse in der Gruppe, und drei Prinzipien von „Erdung“, die während des Prozesses beachtet werden müssen.

Die erste Bewegung ist die gemeinsame Intentionsbildung.

Es fängt immer bei einer Person an, die sich von einem Problem in ihrem Umfeld so berühren lässt, dass sie es lösen will. Es sind immer auch Menschen da, die direkt auf das Problem hinweisen. Um für diese Art von „Berufung“ offen zu sein, empfiehlt Scharmer die Haltung der Achtsamkeit, die z.B. durch Tagebuchführen gepflegt wird.

Der zweite Punkt ist das Gespräch mit den betroffenen Menschen in diesem Umfeld. Dafür wird die hohe Kunst des Zuhörens gebraucht: Empathie und Vertrauen, und sich wirklich zu öffnen für das Neue, was der andere sagt, was ich eben noch nicht vorher wusste. Auf diese Weise entsteht eine differenzierte Problemsicht.

Dann kommt es darauf an, sich diese Intention zu erhalten, während das normale Leben mit seinen Anforderungen weitergeht. Die Gefahr, sich zu verzetteln und zu verlieren ist groß. Man muss also einen Raum schaffen, in dem die Intention erhalten bleibt, eine Art Gewächshaus für junge Ideen.

Man braucht andere Menschen, die eine ähnliche Intention haben. Man teilt seine Idee in einem frühen Stadium, so dass die anderen sie mitformen und mitbestimmen können. Sie ist dann nicht mehr „meine“ sondern „unsere“.

Hier lauert die Gefahr, in das Normalverhalten zu fallen: Meine Idee, mein geistiges Eigentum festzuhalten, die Kontrolle behalten und damit möglichst viel Geld verdienen wollen. – Aber so kommt das Neue nicht in die Welt, sondern es entsteht mehr vom Alten.

Wenn also die ursprüngliche Intention, ein echtes Problem zu einer echten Lösung zu führen, bestehen bleiben soll, muss der Lösungsweg selbst komplexer und tiefer sein als normalerweise. – Und das geht nur gemeinsam mit den richtigen Leuten: Man findet sie mit der Intelligenz des Herzens.

Aber ein paar rationale Kriterien kommen dazu: Es braucht Sachverstand, Betroffenheit und Engagement, das heißt: Experten, Betroffene und Aktivisten. Es braucht aber auch Schutz und materielle Ressourcen, das heißt: Rechtsträger und Förderer. Diesen Kreis bringt man zusammen in einem Gründungstreffen, das die Intention gemeinsam formuliert und die passende Arbeitsstruktur festlegt.

Die zweite Bewegung ist die gemeinsame Wahrnehmung

Eine Kerntuppe von Aktiven, bestehend aus etwa fünf Leuten, besorgt so viel Information über das Problem und vorhandene Lösungsansätze wie möglich. Das heißt, Internet-Recherche ist selbstverständlich. Um aber über eine bloße Verbesserung des Alten hinauszukommen, muss man methodisch zusätzlich einen anderen Weg gehen: Der Weg ist die „Lernreise“, die persönliche Befragung von Betroffenen und Experten in anderen Gegenden der Welt.

Die Reise muss hinsichtlich der Intention und der Fragestellung, aber auch in den methodischen Fähigkeiten zur Befragung gut vorbereitet sein und sofort nach Abschluss sorgfältig ausgewertet werden. Ziel ist vor allem, den „blinden Fleck“ unserer gewohnten Sichtweise zu erkennen und durch den Perspektivwechsel mit echter Erfahrung zu füllen. Die Reise ist so angelegt, dass sie die Person des Reisenden verändert. – Dann lohnt sie sich.

Die dritte Bewegung ist die gemeinsame Willensbildung

In dieser Phase – am Grunde des großen U - findet der Übergang von guter Absicht und Recherche zum Planen und Umsetzen des Neuen statt. Charakteristisch für Otto Scharmer ist der Einsatz von Meditation und Stille, und zwar je weniger Zeit da ist, desto mehr. Den Akteuren wird ein spiritueller Tiefgang zugemutet, in dem sie das Beobachtete verarbeiten und die Lösung aus den Tiefen ihrer Seele aufsteigen lassen, ein höchst kreativer Akt.

Aus der Stille kommen sie dann wieder in den Austausch: Ein konkreter Plan kristallisiert sich heraus. Bei kleineren Projekten passiert das an einem Wochenende – bei größeren gibt es kontinuierliche Arbeitsformen wie Gesprächskreise, in denen immer wieder die Stille gesucht wird, um im Hören auf Gott oder „das, was werden will“ die Qualität der Arbeit zu sichern.

Die vierte Bewegung ist das gemeinsame Erproben

Die gemeinsame, aus der Stille geborene Idee wird jetzt so schnell wie möglich praktisch umgesetzt, indem man einen „Prototypen“ baut. Ein Prototyp ist eine erste Fassung, die zeigt, wie es gedacht ist, die aber noch keineswegs fertig ist, vielmehr zu Verbesserungsvorschlägen auffordert. Für Ingenieurleistungen oder Software Entwicklungen ist dieses Verfahren gang und gäbe: Das Produkt wird erst durch Erprobungsphasen und Rückmeldungen vom Endverbraucher fertig gestellt.

Auch für die Entwicklung neuartiger Dienstleistungen, wie Beratungs- und Trainingsformate entsteht der endgültige Standard durch die Verbesserungen in mehreren Probedurchläufen.

Die Fünfte Bewegung ist das gemeinsame Gestalten

Der Prototyp, der bis zur Serienreife gediehen ist, muss jetzt mit Hilfe der Träger und Förderer ins System integriert werden. Das System leistet Widerstand. – Der Markt ist längst aufgeteilt. Die Organisation will so bleiben, wie sie ist.

In manchen Organisationen muss man erst neue Strukturen einrichten, die dem Neuen in ihrem Rahmen Raum schaffen, z.B. durch Personalentwicklung, Training und Coaching. Auch müssen die Aktivisten lernen, mit Organisationen um zugehen und ihre Innovation in diesem Rahmen zu vermitteln.

Die Durchsetzung in einem etablierten Markt ist eine Frage des Geldes – die Qualität des Produkts einmal vorausgesetzt. Diese und andere Hürden werden im erfahrenen U-Team nach der bewährten Methode gelöst: Leiden, Lernen, Loslassen und Kommenlassen, Probieren, Etablieren.

Geerdet bleiben

Die drei Prinzipien der Erdung dienen der Selbstkontrolle und der Wahrung der ethischen Standards.

Vergewisserung der Absicht

Vor jedem Gespräch, vor jeder Veranstaltung, die mit dem Projekt zu tun hat, muss man sich allein und im Team die Zeit nehmen, in Worte zu fassen, was man letztlich mit der anstehenden Teil-Aktion beabsichtigt: Welche Zukunftsmöglichkeiten wollen verwirklichen? Was wir machen, und wie wir es machen, muss zu der großen Intention passen! Die Gier nach Ruhm und Geld lauert um die Ecke.

Vergewisserung der Verbundenheit

Das erfolgreiche U-Team versteht sich gut. Es darf aber nicht selbstgenügsam-elitär werden. Es muss offen bleiben für das große Ganze, dem es dienen will. Dieses Bewusstsein wird durch regelmäßige Meditation unserer Verbundenheit mit allen Menschen gepflegt.

Authentisch sein

Wir sind mit unserem Lebensstil, mit unseren Gewohnheiten und Abhängigkeiten Teil einer vergehenden Welt, in der die Güter der Erde höchst ungerecht verteilt sind und sinnlos verprasst werden. Wir profitieren davon – und leiden darunter. Wir werden ganz zweifellos sterben. Aber wir sind mit unserem Herzen und unserem Verstand, mit unserem Glauben und unserer Hoffnung gleichzeitig auch Teil der kommenden Welt. Wir können etwas davon ahnen und etwas dafür tun, dass es gut wird, indem wir den Weg gehen, zu dem wir berufen sind.

Renate Biebrach