



**Otto Scharmer:**

# „Bring das System dazu, sich selbst zu spüren und zu sehen“

Dr. C. Otto Scharmer ist Mitbegründer des Presencing Institute am renommierten Massachusetts Institute of Technology in Boston. Seit vielen Jahren erforscht er die Entwicklung kleinerer und größerer Systeme sowie die dabei erforderlichen Führungsqualitäten. Jetzt baut er mit seinem Team ein weltweites Netzwerk für einen tiefgreifenden Systemwandel auf. Die von ihm entwickelte „Theorie U“ hilft dabei, das, was entstehen will, Gestalt werden zu lassen.

**Interview:** Aline Schmid | **Foto:** Franz Neumayr

**moment by moment: Viele alte Strukturen sind an ihre Grenzen gekommen. Das schlägt sich besonders eklatant in unserer Wirtschaft nieder, die das Leben jedes Einzelnen grundlegend bestimmt. Worin sehen Sie die Gründe für die gegenwärtige Situation, in der für immer weniger Menschen gute und gesunde Bedingungen geschaffen werden?**

Die gegenwärtige Situation ist dadurch charakterisiert, dass sich drei Abgründe, vor denen wir stehen, verbreitern: der ökologische, der sozioökonomische und der spirituelle. Der ökologische Abgrund hat mit der Kluft zwischen uns und der Natur zu tun. Der sozioökonomische ist die immer weitere Zuspitzung von Ungleichheit.

Die Zahl, die das erste Problem auf den Punkt bringt, ist 1,7. Wir verbrauchen anderthalbmal so viele Ressourcen, wie sie die Erde bereitstellen und regenerieren kann. Beim zweiten Problem ist die Grundzahl acht. Acht Menschen besitzen so viel wie die halbe Menschheit zusammen.

Und das dritte Problem hat etwas mit der Kluft zwischen Selbst und Selbst zu tun, zwischen dem, der ich heute bin, und dem, der ich morgen sein könnte, zwischen dem gewordenen und dem werdenden Selbst. Wenn sich dazwischen eine Kluft auftut, erleben wir das als Energielosigkeit, Burn-out, Depression und in Grenzfällen sogar als Suizidgefährdung. Die schockierendste Zahl in dieser Hinsicht ist 800.000: So viele Menschen nehmen sich jährlich das Leben. Das sind mehr, als durch Mord, Krieg und Naturkatastrophen den Tod finden. Trotz aller Gewalt, die wir anderen antun, ist also die Gewalt gegen uns selbst immer noch die allergrößte.

**Was ist das Grundproblem, dass sich diese drei Abgründe immer mehr verbreitern?**

Das hat zum einen damit zu tun, dass wir bisher immer nur an der Oberfläche gearbeitet haben. Wir haben ein, zwei Ministerien für diese Probleme und versuchen, an den Symptomen herumzudoktern. Aber wenn wir die Ursachen untersuchen, stellen wir fest, dass es gar nicht drei Probleme sind, sondern drei unterschiedliche Manifestationen von ein und demselben Grundproblem, und es nicht gelingen kann, die Umweltzerstörung anzugehen, ohne auch die „Innenweltzerstörung“ zu beachten und umgekehrt. Zwischen diesen drei Problemfeldern

besteht eine sehr starke Interdependenz, und das hat unglaublich viel mit Achtsamkeit zu tun.

Ich habe einmal für eine Internetstudie, in der es um Führung und Innovation ging, Leute interviewt, die etwas Neues in die Welt gebracht haben. Einer davon war Jon Kabat-Zinn. Meine erste Frage war: Was ist Meditation? Seine Antwort: Bei der Meditation geht es darum, aufmerksam zu sein und wie wir aufmerksam sind: anderen, uns selbst und der Welt gegenüber. Und wie wir aufmerksam werden können gegenüber unserer Aufmerksamkeit und unseren Aufmerksamkeitsstrukturen. Erst in dem Maße, wie uns das gelingt, entsteht eine Selbstführungsfähigkeit, die die Grundlage jeglicher Führungskompetenz in dieser Zeit der Umbrüche ist.

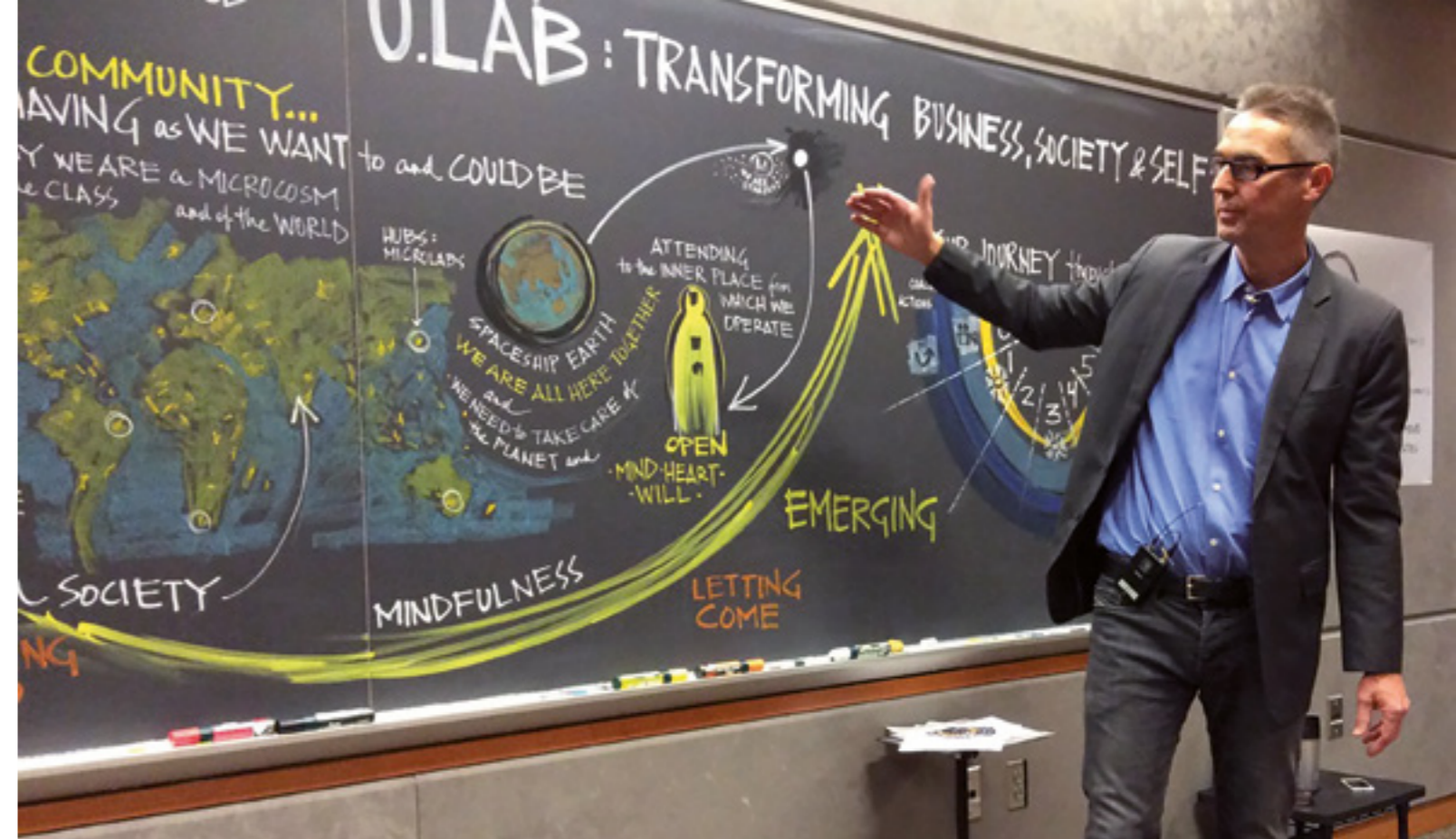
Zum anderen ist es ein Mindset-Shift vom Ego-System-Gewahrsein zum Öko-System-Gewahrsein, also von einer Sicht der Welt, die nur aus unserer jeweiligen Einzelperspektive besteht, zu einer systemischen, in der wir uns vom Ganzen her wahrnehmen.

**Sie haben Jon Kabat-Zinn erwähnt. Ist er auch eine Inspirationsquelle für Sie und Ihr Buch „Theory U“ gewesen?**

Auf jeden Fall! Als er sagte: „In der Meditation geht's um Aufmerksamkeit“, war mein Gedanke: „Beim Führen geht's um Aufmerksamkeit.“ Es fiel mir wie Schuppen von den Augen, dass das eigentlich die gleiche Sache ist. Aber nicht nur das Gespräch mit ihm, sondern auch, was er durch seine Arbeit in die Welt gebracht hat, war eine Inspiration.

Ein anderes Schlüsselmoment war für mich das Gespräch mit dem Kognitionsforscher Francisco Varela, der gemeinsam mit dem Dalai Lama das *Mind & Life Institute* begründet hat. Dieses Gespräch hat für mich gewissermaßen die Tür in das Gebiet der „Theorie U“ geöffnet. Er sagte, es gebe einen blinden Fleck im Westen – besonders in der Kognitionsforschung –, dass nämlich alle Leute glaubten, sie wüssten, was Erfahrung sei. Und er meinte, wir wüssten das nicht.

Wir haben tatsächlich überhaupt keine Ahnung, wie Erfahrung in die Welt kommt. Daher glauben wir, wir müssten das Gehirn besser erforschen. Dann habe ich ihn vier Jahre später noch mal gefragt, ob er an dieser Frage weitergearbeitet habe. Er hatte drei Methoden gefunden, das Problem anzugehen:



**Detailreiche grafische Darstellungen begleiten jeden Vortrag von Otto Scharmer. Der Ausschnitt zeigt die Phase im U-Prozess, in der „sich das System selbst spürt“ (mit offenem Geist, Herzen und Willen) und sich neue Lösungswege ergeben.**

die psychologische Introspektion, die Phänomenologie und Meditation.

Er hat sie zu drei „Gesten des Gewahrwerdens“ (*gestures of becoming aware*) synthetisiert, drei Drehpunkten, an denen sich die Aufmerksamkeit wendet. Der erste ist Innehalten (*suspension*), der zweite ist Umwendung (*redirection*) und der dritte ist Loslassen/Kommenlassen (*letting-go, letting-come*). Der erste bedeutet, bei den Automatismen unseres Downloading innezuhalten und hinzuschauen, was ist, also achtsam zu werden. Umwendung bedeutet, in einen tieferen Erfahrungsraum einzutauchen. Im Sozialen heißt das, dass sich die Perspektive, aus der ich auf ein Problem schaue, zur Perspektive eines anderen verschiebt, womit ich sozusagen die empathische Perspektive, die Multiperspektivität sozialer Konfiguration einfange. Das Loslassen und das Kommenlassen bedeuten ein Empfänglichwerden für die höchsten Zukunftsmöglichkeiten oder die tiefste Quelle des Feldes.

Nach diesem Gespräch mit Varela wusste ich schlagartig, dass ich das Ganze schon gesehen hatte: im sozialen Prozess. Wenn man als Moderator eine Gruppe in einen tieferen

Entwicklungsprozess führt, sind das genau die Schwellen, vor denen man steht. Wenn man Glück hat, ist man in der Lage, diese Schwellen zu überschreiten und in den tieferen gemeinsamen Raum des Gewahrwerdens einzutreten. Das ist im Grunde das Grundgerüst der Theorie U.

**Wie setzt sich die Theorie U zusammen?**

Die Theorie U beinhaltet diese drei Stufen der Vertiefung, die Varela beschrieben hat. Theorie U ist ein Beispiel für eine bewusstseins-basierte Systemtheorie. Anstatt von sozialen Systemen spreche ich lieber von sozialen Feldern. Soziale Felder sind soziale Systeme – aber von ihren inneren Entstehungsbedingungen her beschrieben. Die Theorie U überträgt die Umschlagpunkte der Achtsamkeit von der Ebene des Individuums auf die Systemebenen des sozialen Feldes, mit denen wir es heute zu tun haben. Und das sind insgesamt vier unterschiedliche Ebenen: *Mikro, Meso, Makro, Mundo*, also das Individuum, die Gruppe, die Organisation und das Gesamtsystem. Dafür stellt die Theorie U einen Bezugsrahmen her.

Es herrscht ja oft die Annahme: Wenn nur genügend Leute meditieren oder achtsam werden, dann wird schon alles gut. Aus systemischer Sicht wissen wir aber: Das ist nicht der Fall. Man kann ein System nicht reduzieren auf die Summe seiner Teile, hier: auf die Individuen. Außerdem: In meinem systemischen Ansatz wird nicht nur von außen auf das System geschaut, sondern auch von innen vor dem Hintergrund der drei Umstülpungspunkte der Achtsamkeit.

**Wie würden Sie den Kern der Theorie U in einem 1-Minuten-Pitch vorstellen?**

Was wir probieren und was uns auch in manchen Fällen gelingt, ist, von der kopfgesteuerten Intelligenz, die die Dinge mehr von außen betrachtet, zur Aktivierung einer tieferen Intelligenz zu gelangen, die etwas zu tun hat mit der Intelligenz des Herzens, und zwar nicht nur auf der individuellen Ebene, sondern auch auf einer gemeinsamen. Die Essenz der Theorie U ist: Bring das System dazu, sich selbst zu spüren und zu sehen. Also nicht nur *sehen*, weil da guck ich ja doch nur von außen drauf und hab sozusagen die nächste Kopfgeneration konstruiert, sondern *spüren* und *sehen*. Wenn ich das Leid des anderen nicht spüren kann, können wir nicht die Ressourcen des gemeinsamen Denkens oder der kollektiven Intelligenz aktivieren.

**Wenn jeder Einzelne von uns den anderen besser wahrnimmt, sowohl im privaten als auch im wirtschaftlichen Bereich, könnten wir uns dann mehr in Richtung Nachhaltigkeit und Wohlstand verändern?**

Sicherlich! Ich glaube, die Wahrnehmung des anderen ist ein entscheidender Hebel. Das hat ja in der Ökonomie auch viel mit Externalitäten zu tun. Wenn ich im Supermarkt stehe und das billigere Ei nehme, bin ich im Bewusstsein nur bei mir. Wenn ich mir aber bewusst mache: Was ist eigentlich der ökologische Kreislauf, den ich mit meiner Konsumentscheidung aktiviere? Was ist die Konsequenz, wenn ich sozusagen die „KZ-Huhn-Ökonomie“ unterstütze? Erkennen wir diese Dinge, ist die Konsequenz für die meisten Menschen ganz klar.

Wenn ich diesen Zusammenhang als Ökonom angucke: Die Ökonomie ist heute weltweit schon ökologisch konzipiert, in dem

Sinne, dass das System global wirksam ist und vernetzt kooperiert. Das Problem liegt in unserem Bewusstsein, weil es überhaupt nur einen ganz kleinen Teil der Komplexität abbilden kann. Daher ist der „Egosystem versus Ökosystem“-Widerspruch aktiv. Worin liegt dann die Innovation? Darin, dass wir das Bewusstsein auf die gesamte Komplexität, mit der wir es heute schon zu tun haben, erweitern. Unser Bewusstsein muss sich anschließen an die Realität, in der alles voneinander abhängt.

Ich hab ja in den letzten Jahren viele Multi-Stakeholder-Prozesse gemacht, und das Grundprinzip ist immer das gleiche: Man steht mit einer größeren Gruppe zusammen, die kommen aus ganz unterschiedlichen Bereichen und gehen dann auf *Learning Journeys*, wo sie lernen, ihre gegenseitigen Lebens- und Arbeitswirklichkeiten, institutionellen und persönlichen Perspektiven wahrzunehmen. In dem Maße, wie ich mir bewusst mache, wie es dem anderen geht, kann ich auch in meinem eigenen Entscheidungsverhalten den Einfluss auf die anderen viel stärker berücksichtigen.

**Wie kann jetzt im sozialen Bereich ein konstruktiver Wandel angegangen werden, z.B. im Bereich der Altenpflege oder im Bereich der Kindererziehung?**

Was die Produktion angeht, findet eine immer stärkere Automatisierung statt. 40 bis 50 Prozent aller Jobs, die es heute gibt, sind bis 2050 durch Maschinen und Automatisierungsprozesse ersetzt. Was bleibt übrig? Das, was Sie eben „sozial“ genannt haben, die zwischenmenschlichen Tätigkeiten – also alles, was mit Intersubjektivität, Pflege, Heilung, Entwicklung und Kreativität zu tun hat. Ich glaube, diese Bereiche, die in der alten Ökonomie eher Randbereiche waren, werden immer mehr in den Mittelpunkt rücken. Und natürlich brauchen wir dann auch neue Konzepte, ein neues Denken über Einkommen, Geld und Verteilung.

Ein Beispiel, das ja heute schon im Silicon Valley und anderswo immer mehr diskutiert wird, ist das bedingungslose Grundeinkommen. Dann haben wir nicht einen Begriff der Arbeit, der primär mit Einkommenserzeugung zu tun hat. Einfach deswegen, weil das immer unsinniger wird, denn viele unse-

rer Grundbedürfnisse werden immer mehr unabhängig von menschlicher Arbeit erzeugt – also müssen wir uns im ökonomischen Denken weiterentwickeln.

**Welche Trends sehen Sie in den nächsten Jahren auf uns zukommen? Wo entwickeln wir uns hin?**

Was mich mehr als Zukunftsprognosen interessiert: Was können wir heute tun, um die Wirklichkeit, die wir in die Welt bringen wollen, mehr zur Realisierung zu bringen?

Für mich selbst geht es beispielsweise auch darum, die Idee der Universität neu zu denken und zu praktizieren – und zwar dadurch, dass die Studierenden lernen, wie man zukünftige Potenziale erspürt und realisiert. Das Ich des Lernenden soll nicht nur die Schulbank drücken, sondern in der Universität des 21. Jahrhunderts die unternehmerische und sozialunternehmerische Initiative ergreifen.

Gerade heute, wo wir im Westen Szenarien der Selbsterstörung erfahren, hat Europa in den nächsten zehn Jahren eine unglaubliche Chance, ein neues gesellschaftliches Modell nach vorne zu bringen: in den drei Hauptsektoren Zivilgesellschaft, Regierung und Unternehmen/Ökonomie auf Augenhöhe kooperieren. Hier stehen wir mit mehreren Akteuren in einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit.

Europa hat die Chance, eine zivilgesellschaftliche Erneuerung der politischen, ökonomischen und kulturellen Gestaltungsräume zu entwickeln, wie wir das in vielen Städten, kleineren Regionen, kleineren Ländern oder im Norden des Kontinents schon erleben. Letztlich ist ganz klar, was in den nächsten Jahrzehnten passieren muss: eine Neugründung der westlichen Zivilisation in einer Weise, die das Überbrücken der ökologischen, sozialen und spirituellen Abgründe unserer Zeit ermöglicht.

Herzlichen Dank für das Interview und Ihre Zeit!

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



Am **Achtsamkeitsinstitut Ruhr** haben Sie die Möglichkeit, Achtsamkeit erfahrungsbasiert kennen- und leben zu lernen!

Dazu kooperieren wir mit einem internationalen, sehr erfahrenen Dozententeam. Zu unseren Angeboten zählen **MBSR/MBCT-Ausbildungen**, **Schweigeretreats**, **Einführungsseminare**, sowie **MBSR/MBCT-8-Wochen Kurse**, **Supervision** und **Fortbildungen für Achtsamkeitslehrende**, zum Beispiel **MBPM** (Mindfulness Based Pain Management – Breathworks).

**Wir freuen uns auf Sie!**



Prof. Dr. Johannes Michalak



Petra Meibert



Jörg Meibert

[www.achtsamkeitsinstitut-ruhr.de](http://www.achtsamkeitsinstitut-ruhr.de)

45289 Essen · Tel: 0201-598 080 68 · [info@achtsamkeitsinstitut-ruhr.de](mailto:info@achtsamkeitsinstitut-ruhr.de)

**Gomde**  
Buddhistisches Zentrum



**Ulli Olvedi**  
**„Der Weg der Energie“**  
**7-teiliger Seminarzyklus**  
**2019- 2022**  
**Harmonie**  
**von Körper und Geist**  
**18-19. Mai 2019**

weitere Informationen findest du auf:



Internationales Zentrum für buddhistische Studien und Meditation  
A-4644 Scharnstein  
[www.gomde.eu](http://www.gomde.eu)