

Text: Dominik Fehrmann und Winfried Kretschmer

Artikeltags: Scharmer, Claus Otto; Simon, Fritz B.; Systemisches Labor; Systemtheorie; Theorie U; Veränderung; Wandel; Wimmer, Rudolf

System meets U

#SysL1 - ein Report über das 1. Systemische Labor in Berlin

Wie lassen sich Organisationen verändern, wie Routinen der Vergangenheit durchbrechen? Hat das überhaupt Aussicht auf Erfolg? Oder geht der Krug zum Brunnen, bis er bricht? Fragen, denen sich das 1. Systemische Labor in Berlin widmete. Theorie U meets Systemtheorie. Ein Report auf Basis unserer Tweets von der Veranstaltung.

Es ist ein Experiment mit ungewissem Ausgang: Zwei eigenständige, kräftige, umfassende Theorien sollen hier aufeinanderstoßen, quasi im Reagenzglas. Wird es knallen? Zumindest dampfen? Können die beiden Theorien etwas voneinander annehmen, sich gar verbinden zu etwas Neuem? Und werden die beteiligten Forscher dieser "chemischen" Reaktion verwertbare Erkenntnisse abgewinnen können?

Nicht grundlos heißt die Veranstaltung "Systemisches Labor". Hier soll experimentiert, soll etwas gewagt werden. So will es die neu gegründete Carl-Auer Akademie, die mit dieser Veranstaltung ihren Betrieb aufnimmt. Und im 1. Systemischen Labor präsentiert sie gleich eine denkbar heikle Versuchsanordnung: Theorie U trifft auf Systemtheorie. Oder personal gesprochen: C. Otto Scharmer, Vater der Theorie U, trifft auf Fritz B. Simon und Rudolf Wimmer, leidenschaftliche Vertreter der neueren soziologischen Systemtheorie. Ein Experiment, das auf großes Interesse stößt. Das zeigt die hohe Zahl der Teilnehmer, allesamt Experten für Veränderungsprozesse - ob als Berater, Mediatoren oder Coachs. Die zweitägige Veranstaltung in Berlin ist restlos ausgebucht.

Schillernde, lebendige Theorie

Heikel ist diese Versuchsanordnung, weil sie am theoretischen Kern ihrer aller Arbeit rührt. Denn die Systemtheorie bildet das Grundgerüst, auf das sich verschiedenste Formen der systemischen Beratung stützen. Aber auch Scharmers Theorie U wird in der Berater- und Coachingszene hoch gehandelt. Fast alle Anwesenden haben den 2009 erschienenen 500-Seiten-Wälzer längst gelesen. Viele offenbar mit Begeisterung. Allein: Die beiden Theorien scheinen nicht wirklich kompatibel. Eher intellektuelle Welten voneinander entfernt.

Auf der einen Seite die Systemtheorie luhmannscher Prägung. Nüchtern, trocken, irgendwie anämisch, aber in ihrer Schlichtheit auch elegant und erwiesenermaßen effizient in der Beleuchtung sozialer Phänomene. Auf der anderen Seite Scharmers Theorie U. Mit ihrer zentralen These, dass die Herausforderungen unserer Zeit nicht durch einen Rekurs auf alte Muster bewältigt werden können. Sondern dadurch, Möglichkeiten von der Zukunft her zu erfassen, in einem Bewusstseinsakt, den Scharmer mit einem Neologismus "Presencing" nennt.

Scharmers *Theorie U* ist ein schillerndes, lebendiges Werk, verfasst in einer sehr bildhaften Sprache, die bedenkenlos um Begriffe wie "das Selbst", "innerer Quellort" und "Intelligenz des Herzens" kreist. Glaubt man den Teilnehmern dieses 1. Systemischen Labors, liegt die besondere Attraktivität der Theorie U genau darin: dass sie begriffliche Andockstationen für allerlei Gedankensysteme und Weltanschauungen bietet, etwa für gestaltpsychologische, aber auch für buddhistische oder schamanistische Vorstellungen.

Öffnung des Denkens, des Fühlens, des Wollens

Gleichwohl erheben beide Theorien denselben Anspruch: soziale Prozesse erklären zu können. Und damit jene Punkte zu identifizieren, an denen der Hebel anzusetzen ist, um

Veränderungsprozesse einzuleiten, zu unterstützen, zu optimieren. In seinem Vortrag am ersten Tag des Labors skizziert Fritz B. Simon zunächst die systemtheoretische Sicht auf Veränderungsprozesse. Und unterscheidet dazu grob drei Einheiten: Psyche, Organisation, Gesellschaft. In Organisationen und Gesellschaft bestünden die grundlegenden Operationen aus Formen beobachtbarer Kommunikation. Bei der Psyche dagegen seien es unbeobachtbare Operationen wie Wahrnehmen, Denken, Fühlen. Genau bei diesen Operationen, so Simon, setze Scharmer seinen Hebel an. Ihr Ziel, sagt Simon, ist es, "den tieferen Schauplatz der Auseinandersetzung mit der Gegenwart ansichtig zu machen".

> Fritz B. Simon: Theorie U fordert vor allem dreierlei "Öffnungen": des Denkens, des Fühlens, des Wollens. Sie richtet sich damit an die Psyche.

Hier nun hat der Systemtheoretiker ein Problem. Denn die Psyche als solche interessiert ihn nicht. Sie existiert systemtheoretisch nur, soweit sie irgendwie kommunikativ in Erscheinung tritt. Und Veränderungen des Systems Psyche, so Simon, hätten nicht zwangsläufig Auswirkungen auf soziale Systeme, denen das jeweilige Individuum angehört. Ein meditierender Einsiedler, könnte man sagen, fiele schlicht durch das systemtheoretische Raster.

> Fritz B. Simon: Problem aus systemtheoretischer Sicht: Veränderungen auf der psychischen Ebene münden nicht zwangsläufig in Veränderungen des sozialen Systems: "Was psychisch passiert, ist sozial belanglos, wenn es sich nicht in Kommunikation niederschlägt!"

Natürlich sind kommunikative Niederschläge nicht unmöglich. Psychische Veränderungen können sozial wirksam werden. Etwa, so Simon, im Dialog, in der Interaktion von Individuen. Aber auch auf oberster Ebene, in der Gesellschaft. Denn gesellschaftliche Veränderungen ließen sich durchaus als Produkt zahlloser einzelner Interaktionssituationen verstehen. Doch auf der Ebene dazwischen, der Ebene der Organisationen, seien die Auswirkungen psychischer Veränderungen relativ gering. Denn Organisationen beruhen systemtheoretisch gedacht auf, ja bestünden gewissermaßen aus eingeschliffenen Routinen. Und wiesen meist hochkomplexe Kommunikationsstrukturen auf. In diesem Sinne sei das Begriffspaar Organisation und Innovation eher ein Paradoxon. "Es ist leichter", resümiert Simon provokant, "die Gesellschaft zu verändern, als eine Organisation."

Die Ego-Perspektive überwinden

So ist am Ende des ersten Tages die systemtheoretische Skepsis gegenüber der Theorie U formuliert: als Zweifel, dass Veränderungen des Individuums in die Organisation hinein wirken. Diese Skepsis spiegelt sich quasi in der drängendsten Frage vieler Teilnehmer: Lässt sich über das Individuum hinaus auch ein Kollektiv durch den von Scharmer skizzierten U-förmigen Veränderungsprozess führen? Und wenn ja: Wie kann das konkret geschehen? Scharmer aber steigt mindestens drei Abstraktionsebenen höher ein, als er am Morgen des zweiten Tages das Mikrofon ergreift. Facebook sei mittlerweile das drittgrößte Land der Erde, sagt er, und dies sei nur eine der großen Veränderungen, mit denen wir es zu tun haben. Wir leben in einer Zeit gewaltiger Umbrüche, und das wirft die Frage auf, wie wir als Kollektive, als Organisationen in der Lage sind, auf eine neue Art zu lernen. Nicht länger als Download von Lösungsmustern, die sich in der Vergangenheit bewährt haben, sondern als antizipatives Lernen von einer im Entstehen begriffenen Zukunft.

Die Voraussetzung dafür aber führt ganz tief hinein ins Ich: Der Theorie U, sagt Scharmer, geht es um die "tiefe, innere Voraussetzung", "den inneren Ort", "die Quelle, aus der heraus wir handeln" - das aber "hat viel mit Haltung zu tun". Es geht heute um die Überwindung der Ego-Perspektive, um das Zugehen auf den anderen, darum, die Welt mit seinen Augen zu sehen.

> C. Otto Scharmer: Es gilt aufmerksam zu werden für die eigenen Aufmerksamkeitsstrukturen. Um Beobachtung der Beobachtung.

> C. Otto Scharmer: Die Herausforderung ist: Die Situation wahrnehmen aus den Augen des anderen.

> Der Kern: Die Ego-Perspektive überwinden. "Presencing ist der Beginn, einander zuzuhören und aufeinander zuzugehen."

Spezialisiert auf Downloading

Diese Haltung ist wohl ein weiterer Punkt, die die hohe Attraktivität der Theorie U erklären kann. Sie ist nicht abstrakte Theorie - wie die Systemtheorie -, sondern wurzelt in und schöpft aus der inneren Haltung des Individuums. In Zeiten von Facebook und Twitter, da die eigene Haltung zur Welt zu einem zentralen Gegenstand der Interaktion zwischen Menschen geworden ist, ist das eine sehr moderne, zeitgeistige Verankerung einer Theorie. Eine Verankerung, die gleichwohl auch ihre wissenschaftliche Begründung findet. "Der blinde Fleck in der Kognitionsforschung ist Erfahrung", sagt Scharmer. Und rückt eben sie ins Zentrum. Damit markiert er aber zugleich die zentrale Abgrenzung von der Systemtheorie - hier sind die beiden Theorien nicht kompatibel, vielleicht sogar inkommensurabel: Was die eine zum Kern macht, bekommt die andere gar nicht in den Blick. Der "tiefe innere Ort" ist für die Systemtheorie nicht zu ergründen.

Diese grundsätzliche Trennlinie ist bis hinein in Sprache und Wortwahl zu spüren. Indem die Theorie U an der Quelle der eigenen Wahrnehmung andockt, hat sie ein ganz anderes sprachliches Repertoire zur Verfügung als die in selbst gewählter Abstraktion ruhende Systemtheorie. Innerer Ort, aufwachen, gewahr werden, das ist etwas anderes als System, Umwelt, Struktur, Differenz. Theorie U ist eine Haltung, die Systemtheorie ist - ja, Systemtheorie eben.

Exemplarisch deutlich wird dies, als Rudolf Wimmer ans Mikrofon tritt, um auf C. Otto Scharmer zu antworten: Es ist eine vollkommen andere Sprache, eine andere Begrifflichkeit, eine andere Haltung. Wimmer verweist dann auch gleich auf ein weiteres Differenzkriterium, das die beiden Theorien unterscheidet. Das, was die Theorie U überwinden will, ist für die Systemtheorie eine Kernkompetenz von Organisationen: Sie sind spezialisiert auf Downloading. Sind darauf angelegt, wie Wimmer sagt, "eingespielte Routinen zu stabilisieren" und "Erfolgsmuster aus der Vergangenheit in die Zukunft zu verlängern". Zu viel Neues ist nicht gut für sie.

Dennoch zielt auch die systemische Organisationsberatung darauf ab, solche Routinen zu durchbrechen. Das aber ist ein steiniger Weg der Strategiebildung, von dem man nie wissen kann, ob er nicht in einer Sachgasse endet. So hegt Wimmer - wie auch Simon - eine "tiefe Skepsis", dass man Organisationen intentional steuern kann. "Organisatorische Prozesse laufen", sagt er, "aber nicht gesteuert."

Die mentalen Modelle der Vergangenheit greifen nicht mehr

Deutlich wird aber auch, und das ist eigentlich eine Überraschung, dass die beiden Ansätze auf der praktischen Ebene gar nicht so weit auseinanderliegen. So erkennt Wimmer im Prozess der Strategieberatung durchaus Ähnlichkeiten zu Scharmers U-Prozess - wengleich man sich nicht recht vorstellen kann, dass er eine Gruppenmeditation anleitet, wie Scharmer dies mit den Teilnehmern im Saal tut. Wengleich die Unterschiede offensichtlich sind, wird doch auch klar, woraus die - plötzlichen - Gemeinsamkeiten resultieren: In dem Augenblick, in dem sich die innere Haltung artikuliert, zu Kommunikation wird, hat sie auch die Systemtheorie wieder im Blick. Fremd sind ihr ja nur die Tiefen der Psyche.

Damit ist nicht jede Chance auf einen Brückenschlag vergeben, wengleich Scharmers "nichtsdestotrotz" in seiner Antwort auf Wimmer doch reichlich trotzig klingt. Offensichtlich sind aber auch die Differenzen, die sich wiederum in Fragen der Haltung begreifen lassen: Geht es um die Organisation oder um mehr: um das Gesamtsystem? Pfllegt man seine Skepsis oder macht man sich daran, neue Formen der Kooperation in Organisationen aufzubauen?

> kontrovers: Geht es um die Selbsterhaltung der Organisation oder um einen Impact für die Evolution des Systems über Organisationsgrenzen hinweg?

> kontrovers: Zusammenarbeit in Organisationen verbessern, um die Leistungsfähigkeit der Organisation zu erhöhen vs. Zusammenarbeit über Organisationsgrenzen hinweg verbessern, um die Adaptionfähigkeit des Gesamtsystems zu erhöhen.

> kontrovers: Tiefe Skepsis, dass sich Organisationen intentional steuern lassen vs. Möglichkeit, neue Kooperationsformen aufzubauen.

In der spontan eingerichteten Fishbowl am Ende treten die kontroversen Punkte dann noch einmal klar zutage. Deutlich wird abermals, dass das Trennende vor allem die Haltung ist. Sind vielleicht, wie Scharmer am Vormittag einmal kurz einwarf, die jungen Leute, die keine Lust

mehr auf die etablierten, überkommenen Organisationen haben, die treibende Kraft in den Veränderungsprozessen?

Aber auch ein Konsens wird deutlich: Die mentalen Modelle der Vergangenheit sind der Komplexität unserer Welt nicht mehr gewachsen. Downloading funktioniert nicht mehr. Notwendig ist, so Fritz B. Simon, "gemeinsam fokussierte Aufmerksamkeit".

Dominik Fehrmann ist freier Journalist in Berlin. Er schreibt als freier Mitarbeiter für changeX.
Winfried Kretschmer ist Chefredakteur und Geschäftsführer von changeX.

Lined area for notes or comments, consisting of horizontal dotted lines.