

## **Presencing - Soziale Technologie der Freiheit**

Werner A. Leeb im Gespräch mit Dr. Claus Otto Scharmer<sup>1</sup>

publiziert in *Trigon Themen*, 2/2002

s

---

<sup>1</sup> Das Interview wurde am Rande der TRIGON Studientage geführt, die im März 2002 stattfanden und sich dem Ansatz des Presencing von C.O. Scharmer widmeten. Scharmer ist Dozent und Mitbegründer des MIT Leadership Lab am Massachusetts Institute of Technology, Gastprofessor an der Helsinki School of Economics und Mitbegründer vom Global Institute for Responsible Leadership.

**Trigon:** *Dr. Scharmer, an welchen Themen arbeiten und forschen Sie zur Zeit?*

**Scharmer:** Ich arbeite an der Frage, warum wir heute weltweit mit einem massiven Versagen der Institutionen konfrontiert sind - es „kracht“ ja praktisch in allen gesellschaftlichen Bereichen. Gleichgültig wohin man sieht, wird die Notwendigkeit von erheblichen Veränderungsprozessen zwar erkannt, gleichzeitig wird jedoch ebenfalls sichtbar, dass diese intendierte Veränderung nicht stattfindet, überhaupt nicht auf den Boden der Tatsachen kommt. Alle wollen die Veränderung. Aber realisieren - im Sinne von institutionellem Wandel - können wir sie nicht. Stattdessen folgen wird dem Muster: mehr vom Gleichen! Für immer größere gesellschaftliche Teilbereiche gilt, dass wir kollektiv Ergebnisse produzieren, die eigentlich keiner will. Meine Frage ist: Warum ist das so? Und was können wir tun, um das Feld der Zukunft in die Gegenwart hineinzubringen?

**Trigon:** *Wieso hat Sie gerade dieses Thema so angesprochen?*

**Scharmer:** Zwei Erfahrungen waren für mich prägend. Als Aktivist der europäischen Friedensbewegung in den 80er Jahren habe ich die Allmacht des Systems des Kalten Krieges, materialisiert in Form der Berliner Mauer, hautnah und beiderseits der Ost-West-Grenze miterlebt. Der Fall der Mauer und die Öffnung des Eisernen Vorhanges 1989 haben mich gelehrt, wie tönern die Füße sein können, auf denen die scheinbare Unumstößlichkeit eines damals gegenwärtigen Systems steht. Der Boden der Stabilität, auf dem wir stehen, ist oft nur eine dünne Haut, die sich über die Sphäre des Chaos und Werdens gelegt hat.

Die Frage ist: Was charakterisiert nach dem Ost-West-Konflikt des 20. Jahrhunderts den Grundkonflikt des 21. Jahrhunderts? Was ist der Eiserne Vorhang des 21. Jahrhunderts? Der Eiserne Vorhang unseres heutigen Zeitalters, glaube ich, ist das Gefängnis unserer kollektiven Verhaltensmuster in Institutionen. Wir sitzen so fest wie nie zuvor im Griff unserer Vergangenheit, unserer alten Muster. Wie kommen wir raus aus diesem Klammergriff?

Die andere Erfahrung, die mich prägte, war die Arbeit mit Führungsteams aus verschiedenen Unternehmen und Industrien. Was mich faszinierte, war zu sehen, wie Verantwortungsträger überall mit den gleichen Herausforderungen konfrontiert sind und dass ein erfolgreiches Umgehen mit diesen Herausforderungen eine neue Fähigkeit des Lernens erfordert: ein Lernen, das nicht auf der Reflexion der Vergangenheit basiert, sondern auf dem Erfühlen, Erspüren und dem In-die-Gegenwart-bringen von zukünftiger Möglichkeit.

**Trigon:** *In welchen Situationen bzw. bei welchen Problemlagen und Fragen können Sie Menschen und Organisationen mit „presencing“ konkret weiterhelfen?*

**Scharmer:** Presencing basiert auf einem inneren Ortswechsel. Presencing heißt: die Wahrnehmung aus dem Gefängnis der Vergangenheit zu befreien und sie aus der Zukunft operieren zu lassen. Das heißt sie buchstäblich den Ort zu verlagern, von dem aus ihre Wahrnehmung operiert, an einen anderen Ort. Presencing heißt praktisch, dass Sie sich auf eine sehr reale Weise mit Ihrer „höchsten Zukunftsmöglichkeit“ verbinden und sie in die Gegenwart bringen. Presencing ist immer dann relevant, wenn die vergangenheitsgetriebene Realität Sie nicht mehr weiterbringt und Sie das Gefühl haben, ganz neu ansetzen zu müssen. Mit meine Kollegen am Global Institute Adam Kahane, Joseph Jaworski, Ursula Versteegen und Katrin Käufer, benutzen wir den Presencing-Ansatz in einer Reihe von tiefgreifenden unternehmens- und gesellschaftsbezogenen Erneuerungsprojekten.

**Trigon:** *Sind Sie einer bestimmten Denktradition verhaftet?*

**Scharmer:** Lassen Sie es mich so sagen: Ich bin von vielen Denktraditionen geprägt, dem europäischen und amerikanischem Denkraum, aber auch dem gandhischen Denkraum Südasiens und dem buddhistisch-konfuzianistisch-daoistischem Denkraum Ostasiens. Meine beiden ersten intellektuellen Lehrer waren der von Gandhi inspirierte Friedensforscher Johan Galtung und der Betriebswirtschaftler und Philosoph Ekkehard Kappler - beide sind höchst originäre Denker der Freiheit. Kappler entwickelte das wirtschaftswissenschaftliche Studium als Praxis der Freiheit und Galtung entwickelte seinen Wissenschaftsbegriff als Praxis der Freiheit. Das sind zwei meiner Ankerpunkte. Hier am MIT bin ich dann in die Tradition der Aktionsforschung eingetaucht. Die Zusammenarbeit mit Peter Senge, Ed Schein, Bill Torbert, Bill Isaacs u.a. hat mich tief in diese wichtige sozialwissenschaftliche Tradition des 20<sup>th</sup> Jahrhunderts eingeführt. Philosophisch bin ich wohl am meisten von Nietzsche und Heidegger inspiriert. Nietzsche sieht die Wissenschaft aus der Perspektive des Künstlers und die Kunst aus der des Lebens—das war und bleibt für mich einer der höchsten Leitsätze. Das Interesse an einen erweiterten Wissenschaftsbegriff ist es auch das mich mit der Arbeit von Bohm, Beuys, Goethe und Steiner verbindet. Woran ich arbeite ist eine *soziale Technologie der Freiheit* eine Methode zur Herstellung einer gemeinsamen Handlungs- und Gegenwartsfähigkeit.

**Trigon:** *Inwieweit ist das Thema „presencing“ eine Fort- bzw. Weiterentwicklung des Themas von Peter Senge?*

**Scharmer:** Peter Senges „Fifth Discipline“ brachte den Begriff des Organisationalen Lernens in die breite Diskussion. Das neue Buch, das Senge, Jaworski und ich soeben fertiggestellt(hier Titel) haben, erweitert diesen Ansatz in drei Richtungen: erstens, *Ausweitung* der Perspektive von Teams und Organisationen hin zu sozial-ökologischen Gesamtsystemen. Zweitens, *Vertiefung* der Perspektive hinsichtlich der persönlichen Tiefenerfahrung und Bewusstseinsentwicklung; d.h. eine explizite Bezugnahme auf die spirituelle Dimension sozialer Prozesse. Und drittens, hinsichtlich der darunterliegenden Lerntheorie, eine *Erweiterung* des alten Kolb Learning Cycles (Lernen durch Reflexion der Vergangenheit) durch presencing—durch das Anwesend-Werden höchster zukünftiger Möglichkeit. Mein Presencing Buch liefert hierzu den methodischen und theoretischen Unterbau.

**Trigon:** *Wenn Zukunft „vorhergefühlt“ werden kann, inwieweit ist dann unsere Zukunft offen? Welche Rolle spielt dann der Zufall?*

**Scharmer:** Presencing ist die Fähigkeit, aus der Zukunft zu handeln. D.h., in die Zukunft vorzufühlen derart, dass das gegenwärtige Tun aus der Zukunft inspiriert wird. Wie macht man das? Indem wir eine bestimmte innere Arbeit leisten. Eine innere Arbeit, die etwas mit einem dreifachen Umwendungsprozess zu tun hat: die Umwendung des Denkens weg vom Urteilen hin zum Erkunden, die Umwendung des Fühlens weg vom emotionalen Reagieren hin zum Herz-Wahrnehmen und eine Umformung des Willens weg von der harten Ego-Intentionalität hin zu einer weicheren, zukunftsöffeneren Wahrnehmungs- und Willensstruktur. Die Öffnung gegenüber der zukünftigen Möglichkeit bedingt solche Umwendungen. Eine Umstülpung der gedanklich-emotional-intentionalen Feldstruktur.

Ist eine solche Zukunft offen? Ja, jede Zukunft ist an sich immer offen. Immer nur eine Möglichkeit. Die Schließung kommt mit der Vergangenheit ins Spiel und dann, wenn diese Vergangenheit, sich fortsetzend, in die Gegenwart hineinragt.

**Trigon:** *Wieweit ist das heutige „tough“ Management bereit, sich Themen wie Spiritualität und Ethik zu stellen bzw. sich darauf einzulassen?*

**Scharmer:** Die Erfahrung von Alltagsspiritualität und die Frage nach Ethik sind heute ebenso mächtige Veränderungskräfte wie High-Tech, Globalisierung, und vernetzte Strukturen. Das heißt aber nicht, dass sich jeder darauf einlässt. Das ist ja das schöne am Leben, dass wir Menschen selber entscheiden müssen, worauf wir uns einlassen und worauf nicht. In diesem Sinne stellt sich die Frage der Ethik und Spiritualität für jeden von uns in höchstem Masse persönlich. Aber Sie haben schon Recht, wenn ich mal auf einen anderen Unterton Ihrer Frage hinhöre, dass wir es vielleicht heute in jeder Organisation mit einem kleinen Kultur-Kampf zu tun haben: diejenigen, die über eine Technologie der Kontrolle und jene, die über eine Technik der Freiheit führen wollen. Dies sind zwei fundamental gegensätzliche Sichtweisen, die mit voller Wucht in fast jeder Organisation aufeinanderprallen.

**Trigon:** *Sehen Sie unternehmens- bzw. soziokulturelle Unterschiede zwischen den USA und Europa? Wieweit lässt sich Ihr Ansatz auf „good old Europe“ übertragen?*

**Scharmer:** In Amerika gibt es mit Sicherheit eine viel größere Offenheit gegenüber der spirituellen und ethischen Dimension von Führung. Was neu ist, ist gut und nicht, wie oft in Europa, ein Grund sich rechtfertigen zu müssen. Es gibt in Amerika einfach viel weniger intellektuellen Ballast über Bord zu werfen. Das ist ein Vorteil. In Europa, wo wir es ja mit einer viel „intellektuelleren Kultur“ zu tun haben, wiegt der Ballast schon weit schwerer. Aber was ich jetzt sage, zielt auf die „Mainstream-Kultur“ der funktionalen Eliten. Wenn Sie mit den „normalen Menschen“ reden, treffen Sie eigentlich überall das Gleiche: eine viel größere Offenheit als jemals vermutet.

## **Literatur**

- Arthur, W. B., J. Day, J. Jaworski, M. Jung, I. Nonaka, C.O. Scharmer, P. M. Senge 2002. Illuminating the Blind Spot. In: *Leader to Leader*, Spring 2002, 11-14.
- Jaworski, J. and C.O. Scharmer 2000. Leadership in the Digital Economy: Sensing and Actualizing Emerging Futures. Society for Organizational Learning, Cambridge Mass., and Generon Consulting, Beverly, Mass. [www.dialogonleadership.org](http://www.dialogonleadership.org)
- Scharmer, C.O. forthcoming. *“Presencing: Illuminating The Blind Spot of Leadership.”* (working title). [www.dialogonleadership.org](http://www.dialogonleadership.org)
- Scharmer, C. O. 2001. Self-transcending knowledge: Sensing and Organizing Around Emerging Opportunities. In: *Journal of Knowledge Management*, Volume 5, No. 2, 2001, pp. 137-150.
- Scharmer, C.O. 2000. Presencing: Learning from the Future as It Emerges. Paper presented at the Conference on Knowledge and Innovation, May 25–26, 2000, Helsinki School of Economics, Finland. [www.ottoscharmer.com](http://www.ottoscharmer.com)
- Scharmer, C. O. 1999. Organizing Around Not-Yet-Embodied Knowledge. In: G.v. Krogh, I. Nonaka, and T. Nishiguchi (eds.), *Knowledge Creation: A New Source of Value*. New York: Macmillan, 36-60.
- Senge, P. and C.O. Scharmer 2001. Community Action Research. In: Peter Reason and Hilary Bradbury (eds.), *Handbook of Action Research*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications., 238-249.
- Senge, P., J. Jaworski, C. O. Scharmer, B. S. Flowers forthcoming. *Presence: Human Purpose, and the Field of the Future* (working title).
- Versteegen, U., K. Käufer, C.O. Scharmer 2001. The Pentagon of Praxis. In: *Reflections: The SoL Journal on Knowledge, Learning, and Change* (Cambridge, Mass.), Vol. 2, no 3, 36-45.

**Websites:** [www.dialogonleadership.org](http://www.dialogonleadership.org), [www.ottoscharmer.com](http://www.ottoscharmer.com),  
[www.SoLonline.org](http://www.SoLonline.org), [www.generonconsulting.com](http://www.generonconsulting.com)