

Wir

Menschen im Wandel

LESEPROBE

Nachhaltig schön
WIN-WIN-WIRTSCHAFTEN
MIT BERBER-BAGS

Leben ist Lieben
ANDREAS WEBER ÜBER DIE
BIOLOGIE DES WIR

Wandel gestalten
TRANSITION-TOWN ERPROBT
DIE WELT VON MORGEN

Schwer wie Blei
WIE WIR DEN KÖRPER VON
UMWELTGIFTEN BEFREIEN

Die Zukunft ist jetzt

WIE OTTO SCHARMER UNSERE GESELLSCHAFT UPGRADEN WILL



Otto Scharmer legt weltweit Keime für eine neue Gesellschaft

WER DIE GESELLSCHAFT VERÄNDERN WILL, MUSS IHREN KERN ERREICHEN UND VERWANDELN: DIE WIRTSCHAFT. DER AKTIONSFORSCHER OTTO SCHARMER HAT MIT VIELEN MENSCHEN IN UNTERNEHMEN, REGIERUNGEN, VERBÄNDEN UND ORGANISATIONEN PROZESSE ERPROBT, MIT DENEN DIE ZUKUNFT IN DIE GEGENWART GEHOLT WERDEN KANN. SCHARMERS AKTIONEN FÜR DAS HERAUFBRUCHEN DES NEUEN STEHEN DABEI IMMER IN EINEM GROSSEN KONTEXT: SEINE VISION IST EINE TRANSFORMATION VON WIRTSCHAFT UND GESELLSCHAFT AUF DER BASIS EINER NEUEN ACHTSAMKEIT.

anschließend war er mit seinem Team in Berlin beim so-jährigen Jubiläum des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) engagiert – eine Veranstaltung, deren Teilnehmerschaft von Weltbankpräsident Robert Zoellick bis zu Friedensnobelpreisträger Muhammad Yunus reichte. Bevor er nach Indonesien zu einem Treffen mit NGOs, Unternehmen und Politikern zur Bekämpfung von Korruption weiterfliegt, finden wir am Frankfurter Flughafen Zeit für eine Begegnung in der Lobby des Sheraton-Hotels.

Text: **Jens Heisterkamp** | Fotos: **Sven Nieder**

Heute fängt
die Zukunft an

Otto Scharmer erzählt gern die Geschichte von den vier unwahrscheinlichen Ereignissen, deren Zeugen wir in den letzten 25 Jahren geworden sind: Der Fall der Berliner Mauer, der Sturz des Apartheid-Systems in Südafrika, der Aufstieg Asiens zum neuen Gravitationszentrum der Weltwirtschaft und die Amtsinhabnahme eines farbigen Präsidenten in den USA – vier umwälzende Mätrikel, die niemand im Vorhinein erwartet hatte und die auf unterschiedliche Weise gezeigt haben, dass das gänzlich Unerwartete doch möglich ist: »Ganz plötzlich haben wir gesehen, wie sich tektonische Platten verschieben«, sagt Scharmer, »und etwas zuvor nicht für möglich gehaltenes ist eingetreten. Das fünfte und vielleicht wichtigste unwahrscheinlich Ereignis: in unserer Generation wird nach meinem Gefühl die Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft sein.«

Für diese Vision einer globalen, nachhaltigen und achtsamen Zivilisation ist der heute in den USA lebende Otto Scharmer seit Jahren unterwegs – meist mit dem Flugzeug. Als wir ihn für ein Gespräch am Frankfurter Flughafen treffen, befindet er sich wieder einmal in einem Transit zwischen spannenden Terminen: In den Niederlanden hat er ein »Gesundheits-Labor« geleitet,

nicht habe das Gefühl, wir leben gegenwärtig in einem sozialen Feld, wo viel Altes stirbt und Neues geboren werden will. Wir können das Sterben des Alten jeden Tag in der Zeitung besichtigen. Aber wo finden wir die Landplätze des Neuen? Urgendwo habe ich das Gefühl, dass wir eine Landebahn für die entstehende Zukunft schaffen müssen – oder gleich ein ganzes Feld von über die Erde verteilten Landebahnen«, sagt Scharmer.

Dass wir global an der Schwelle einer neuen Zivilisation stehen, davon ist er überzeugt: Ihre Manifestation muss aber nicht eine Frage blinder geschichtlicher Mechanismen sein – wir können bewusst daran mitwirken, das Neue auf die Erde zu holen, ist er sicher. Und woher holen wir das Neue? »Aus der Zukunft!«, lautet seine Antwort.

Wenn er mit unüberhörbar norddeutschem Akzent die Lage auf unserem Globus skizziert, dann schaut aus seinen stets etwas zusammengekniffenen Augen der Blick des kühlen Analytikers, der große Zusammenhänge überblicken will. Immer wieder stehen Anglizismen und einprägsame Formeln aus seinen Ausführungen hervor – kein Zweifel, hier redet jemand, der es gewohnt ist, mit Wirtschaftsführern und internationalen Entscheidungsträgern zu arbeiten, die eine kompakte Sprache bevorzugen.

Wie aber können wir uns für das Wirklichwerden dieser Zukunft öffnen, wenn unser Denken oft erklingend immer schon und immer noch aus der Vergangenheit bestimmt ist? »Es geht vor allem darum, gewohnte Wahrnehmungsformen aufzubrechen – raus aus der eigenen Sicht und rein in die Sicht der anderen,« erläutert Scharmer. Zu nachhaltiger gesellschaftlicher Veränderung gehört für ihn die Veränderung des Bewusstseins. Hier liegt das Besondere an seinem Ansatz darin, dass er elemen-

te einbezieht, die wir sonst eher aus der Praxis des »Immeren«
Wachstums« oder von spirituellen Entwicklungswegen kennen.
»Das Neue kommt nicht aus den bestehenden Strukturen,
sondern immer aus der Peripherie.«

Schamers Arbeit beginnt immer damit, die Teilnehmer anzu-
regen, sich des üblichen – aber selten hilfreichen – Modus des
»Downloadens« von Gewohnheitswissen bewusst zu werden
und diesen Strom abzustellen. »Das Neue kommt nicht aus den
bestehenden Strukturen, sondern immer aus der Peripherie.«
Bereits Gewusstes soll losgelassen werden und eine schritt-
weise Öffnung für einen Zustand der Leere eintreten, aus dem
das Neue hervorgehen kann.

Das Nichts bewahren Seine Grundtechnik, um das Neue in die
Gegenwart zu locken, hat Otto Schärmer »Presencing« genannt
– eine Wort-Neuschöpfung, in der die englischen Worte für »spiri-
renk« und »hervorlocken« mit »gegenwärtigung« verschmelzen.
»Sensing« bedeutet dabei für mich vor allem eine Beobachtung
zweiter Ordnung: zu beobachten, dass man und wie man beob-
achtet«, erläutert Schärmer. Durch diese Selbst-Beobachtung
kann für die potenziell Betroffenen auch deutlich werden, wie

sie selbst in einem jeweiligen Kontext wirken und dass sie ihre
eigenen Probleme möglicherweise mit hervorbringen. Sensing
in diesem Sinne meint somit
auch die Chance, eine oft statt-
findende, distanzierende Po-
jektion von Problemen außer-
halb des eigenen Selbst zu überwinden.

Beobachten wahrnehmen, nicht bewerten – daraus besteht die
erste Phase des Prozesses. Dann folgt ein weiteres ungewöh-
liches Hilfsmittel im Werkzeugkasten des Aktionsforschers: die
Konfrontation mit dem Moment der Leere, durch die der Weg
zum Neuen hindurchführen muss, das Hören in die Stille hi-
nein, aus der heraus das Noch-nicht- Manifestierte aufscheint.
Die Leere – auch dies ein Element, das uns eher von spirituel-
len Entwicklungswegen her bekannt ist. Für Schärmer bedeutet
Leere aber nicht ein Verweilen in der Formlosigkeit des Nichts,
sondern das befremdende, von Vorurteilen aller Art sich lösende
Hindurchgehen durch einen Null-Punkt des Nicht-Wissens. Hier
wird dann die Berührung mit einer unerschöpflichen Quelle
möglich, aus der das Neue hervorgehen kann. Dieses bewuss-
te, stufenweise Abstreifen des Schon-Gewussten ist notwen-
dig, um gezielt einen Raum der Intuition zu kultivieren, der sich
sonst nur zufällig zeigt.



Otto Scharmer

Claus Otto Scharmer wuchs auf einem Demeter-Bauernhof in der Nähe von Hamburg auf. Prägende Erfah-
rungen machte er als Jugendlicher in den Aktionen gegen das Atomkraftwerk Brodbeck und in der Frie-
densbewegung. Nach dem Besuch einer Waldorfschule und seinem Zwielferstudium und Studienbeginn in Berlin
ging er 1984 an die Universität Witten-Herdecke und studierte dort im allerersten Jahrgang Wirtschafts-
wissenschaften. Noch während seiner Promotion wechselte er in die USA und arbeitete am Massachusetts
Institute of Technology (MIT), wo er u.a. bei Peter Senge in das Prinzip der »lernenden Organisationen«
eingeführt wurde. Zu seinen wichtigsten Ideengebern zählt er Johan Galtung, Ed Schein, Arthur Zajonc,
Nicanor Perlas und Ken Wilber.

Otto Scharmer berät im Rahmen seiner Tätigkeit als Senior Lecturer am MIT und als Präsident des Presen-
cing Institutes weltweit Einrichtungen aus Wirtschaft, Gesundheit, Erziehung und kommunalen Verwal-
tungen. Zu dem von ihm gegründeten Presencing-Netzwerk gehören inzwischen sechstausend Individuen
und Einrichtungen auf allen Kontinenten. Für Juni 2012 ist geplant, das Global Presencing Forum von Bos-
ton nach Berlin zu bringen.

Otto Scharmer lebt mit seiner Familie in der Nähe von Boston.

Mehr unter www.blog.ottoscharmer.com und www.w.pressencing.com

Schließlich kommt im dritten Schritt des Prozesses die Aufgabe,
aus dem, was als Funke von der Zukunft erhascht werden konn-
te – eine neue Idee, eine Vision, ein Ziel, zudem es uns hinzieht –,
unmittelbar etwas zu machen. Es soll ein Modell, ein Prototyp
skizziert – und die Phantasie mobilisiert werden, um das Neue
im Handeln gleich konkret zu erforschen. »Dem das ist extrem
wichtig: dass wir erst im konkreten Handeln das Neue wirklich
verstehen«, erläutert Schärmer.

Das absteigende und aufsteigende »Ich« Diesen Entwick-
lungsprozess von der Lösung des Alten zum schrittweisen
Verwirklichen des Neuen hat Schärmer in der grafischen Form
des Buchstaben »U« veranschaulicht: Dessen Linienführung
führt über das stufenweise Ablegen bestehender Gewohnheiten
zu einem Tief- und Nullpunkt, um auf der gegenüberliegenden
Seite in entsprechenden Stufen bewusst wieder aufzubauen,
was der Zukunft zur Manifestierung verhilft. »Ihreorie U. Von
der Zukunft her führen« lautet auch der Titel seines Buches, in
dem die Grundlagen dieser Methode zusammengefasst sind.
Schärmer hat darin drei Kernkompetenzen von Führung formu-
liert, die sich allerdings weniger als Management-Anweisungen,
sondern mehr wie monastische Regeln lesen: »Offener Geist,
offenes Herz und offener Wille« lauten für ihn die drei Schlüssel
zum zukunftsfähigen Handeln. Der »offene Geist« meint dabei
vor allem die Fähigkeit, alte Denkgewohnheiten abzustreifen,
das offene Herz die Fähigkeit der Empathie, eine Situation aus
der Perspektive eines anderen sehen zu können; und der offene
Wille meint schlicht die Bereitschaft, alte Wege loszulassen und
neue zu akzeptieren. »Ich fasse das in der Formel Loslassen und
Kommentieren zusammen«, so Schärmer. Ausdrucks solcher
Weisheiten wundert es nicht, dass Schärmer auch die Kategorie
eines »höheren Selbst« ins Spiel bringt: »Die beiden Grundfra-
gen aller Führung und systemischen Veränderung lauten: Wer



bin ich? und Wozu bin ich hier?, oder neudeutsch: Was ist mein
Ding?«
Sich die Anwendung solcher Techniken in der Beratungsbreit
mit Führungskräften in Wirtschaft und Politik vorzustellen, fällt
etwas schwer. Stößt man da nicht auch auf Ablehnung oder zu-
mindest Befremden? Vor zehn Jahren sei das vereinzelte noch so
gewesen, meint Schärmer dazu, aber heute treffe er überall auf
eine erstaunlich selbstverständliche Offenheit für diese Ele-
mente.

Vom Bauernsohn zum Zukunftsforscher Kaum jemand, der
dem klugen Weltbürger Schärmer begegnet, wird seine Ur-
sprünge dort vernunten, wo sie tatsächlich liegen: Das Auf-
wachsen auf einem Bauernhof hat ihn tief geprägt. Und als
seine Eltern damals den Betrieb auf die biologisch-dynamische
Anbauweise umstellten, machte er bereits eine grundlegende
Erfahrung für seine spätere Begleitung von Entwicklungspro-
zessen: Er bemerkte, wie entscheidend es für das Gelingen ei-
nes Wandlungsprozesses ist, das ganze Umfeld – hier waren es
Zulieferer, Handel und Direktkunden – mit einzubeziehen. »In
der Demeter-Landwirtschaft betrachtet man den ganzen Hof
als eine Art Individualität, als zusammenhängendes System,
als Gemeinschaft aller Pflanzen, Tiere und Menschen, die dazu
gehören. Einen solchen Gemeinschaftscharakter intentional zu
kultivieren, das hat mich bis heute begleitet – wo kann in unse-
rer Gegenwart neue Gemeinschaftsfähigkeit herkommen?«
In seiner Funktion als Berater ist Otto Scharmer heute ein
glühend engagierter Mensch für den Wandel, dem nichts Ge-
ringeres vor Augen steht als die Vision einer neuen globalen
Gesellschaft: Die Transformation unserer Kultur hin zu einer
neuen Form des Kapitalismus, in der Ökonomie und Ökologie,
Wirtschaft und Gemeinwohl, Effizienz und Achtsamkeit keine
Widersprüche mehr sind.

Auf die Idee, das Auftreten des »Neuen« nicht dem Zufall zu überlassen, sondern durch geeignete Bedingungen zu seiner Manifestation »einzuladen«, kam Otto Scharmer im Rahmen einer wissenschaftlichen Studie am Massachusetts Institute of Technology (MIT), wo er seit Ende der 80er Jahre arbeitet. Dabei hatte er rund 150 Wirtschaftsführer befragt, welche Faktoren sich bei gelungenen Systemstellungen als hilfreich erwiesen haben. »Was ich dabei feststellte, war, dass es zwei grundverschiedene Formen des Lernens gibt. Gewöhnlich kennen wir das Lernen aus Vergangenen; was aber wirklich weiterführt, ist eben das Lernen aus der Zukunft!«

Die Ergebnis-Extrakte aus den Gesprächen passen gut zu elementaren Lebenserfahrungen Scharmers als Jugendlicher: »Schon als Aktivist in der Friedensbewegung hatte ich erfahren, dass solche Gruppen gefühlsmäßig bereits vom Bild einer möglichen Zukunft bewegt werden, die sich sehr von den bestehenden Bedingungen der Gegenwart unterscheiden.« In der damaligen Friedensbewegung ebenso wie im gegenwärtigen zivilgesellschaftlichen Aufbruchweltweit lebt eine Stimmung, die weit über die jeweils formulierten Ziele hinausgeht – die Ahnung einer menschlicheren Zukunft.

Bürgerbewegung plus Aktionsforschung plus Achtsamkeit **die gesellschaftliches Engagement und, Achtsamkeit verbindet. »** **Aktionsforschung und, Achtsamkeit verbindet. »**

nen wie der Buddhismus und Konfuzianismus mit dem Wissen, dass eine gute Führungskraft an sich selbst arbeiten muss. »Im Westen wird für mich die Tradition der Bewusstheit besonders im Werk Rudolf Steiners repräsentiert, der Achtsamkeit mit der Goethe'schen Phänomenologie zu einer Form von Wissenschaft verband, in der das Bewusstsein sich selbst begegnen kann, so Scharmer. »Was mich inspiriert ist die Wahrnehmung, dass über all auf der Welt diese Ströme heute mehr und mehr zusammenfließen, ich sehe eine neue Generation am Werk, die gesellschaftliches Engagement, Aktionsforschung und Achtsamkeit verbindet. Und ich sehe meine Aufgabe darin dazu beizutragen, dass für diese Millenniums-Generation, wie man sie nennen kann,

Plattformen globalen Lernens entstehen, Räume, in denen diese Qualität gehalten werden und wo tiefere Führungsqualitäten dazu gebildet werden können.«

Unterschied zum Kapitalismus 3.0 »Wir müssen von einer Ego-System-Bewusstheit zu einer Öko-System-Bewusstheit kommen – noch einmal so eine Formel, in der vieles zusammenfließt, was Anliegen Scharmers ist. Denn auch wenn es in seiner konkreten Arbeit immer um einzelne Projekte, Unternehmen oder Organisationen geht, steht als Ganzes dahinter doch immer die Vision eines Sprungs der globalen Gesellschaft auf ein vollständig neues Niveau.« Wir gehen so versuchsweise mit unseren Ressourcen um, als hätten wir mehr als nur einen Planeten zur Verfügung, mahnte Scharmer etwa die Teilnehmer beim Forum zum 50. Jubiläum des Bundesministeriums für Entwicklung (BMZ) in Berlin.

Dass es um den Planeten so schlecht bestellt ist wie im Moment, ist für ihn weniger Ergebnis böser Absichten als vielmehr von fehlendem Bewusstsein. Dabei ist das Neue bereits an vielen Stellen greifbar nah und – siehe die vier »Mitrakek« zu Beginn dieses Artikels – geschichtlich gesehen ohnehin unausweichlich. »Kapitalismus 3.0« nennt Scharmer die im Kern bereits sichtbare, neue Zeit. Hintergrund seiner Überlegungen ist dabei die Einteilung des Kapitalismus in drei aufeinanderfolgende Entwicklungsstufen: Die erste davon war im 19. Jahrhundert durch die ungezügelt Entfaltung wirtschaftlicher Aktivitäten einiger weniger gekennzeichnet. Sie setzte eine enorme ökonomische Entwicklung frei, verursachte aber auch schwere Schäden wie Massenverarmung und ökologischen Raubbau.

Die negativen Folgen dieses »Kapitalismus 1.0« wurden im »Kapitalismus 2.0« durch Einflüsse wie Gewerkschaften, Sozialgesetzgebung, Notenbanken und erste ökologische Maßnahmen gemindert. Den entscheidenden Schritt zu künftigen Stufe des »Kapitalismus 3.0« bildet die Überwindung der selbsterstandenen »Veräulung« unserer Gesellschaft in fest formierte Interessengruppen. An ihre Stelle tritt die horizontale »Vernetzung«, der Schritt von den Sonderinteressen zum Allgemeinwohl im Sinne eines global erweiterten, nachhaltigen und Sinn-orientierten Denkens

– Öko-Bewusstsein anstelle von Ego-Bewusstsein. Wie aber kann der Übergang genau aussehender? Für den Weg zu der neuen Stufe verwendet Otto Scharmer ein Bild aus der Computertechnik: Aus dem Umrang mit Software wissen wir, dass ein Programm immer wieder neuen Entwicklungen angepasst werden muss, um mit dem Fortschritt und der Differenzierung von Anforderungen Schritt zu halten. Wir sprechen dann beim Wechsel von einer veralteten Version zu einer neuen von einem »Update«. Dabei muss weder das alte System zusammenbrechen noch müssen bisherige Arbeitsabläufe unterbrochen werden, vielmehr kann der ändernde Betrieb nach erfolgter Umstellung auf einer verbesserten Stufe reibungslos weitergehen. So etwa stellt es sich Scharmer auch in Bezug auf die »Software« unseres gesellschaftlichen Denkens vor: Durch Entfaltung



grundlegend neuer Ideen konnten die ins Stocken geratenen sozialen Lebensströme wieder zum Fließen gebracht werden.

Das Geldwissen reformulieren Zu den wichtigsten dieser neuen Konzepte gehört für ihn dabei ein transparentes, der Realität dienendes Geldwesen. Und da so vieles, was heute falsch läuft, an einem falschen Umgang mit Geld liegt, sind davon größte Wirkungen zu erwarten. Viele, was heute schon von den neuen Ethik-Banken geleistet wird, weisen in die richtige Richtung: Geld nicht als Mittel zur Spekulation und Selbstvermehrung zu verwenden, sondern zur Ermöglichung sozial und ökologisch sinnvoller Unternehmensformen.

Außerdem plädiert Scharmer für die Einführung eines Grundeinkommens und die Sicherung von Bildung und medizinischer Grundversorgung – auch dies wären Basis-Stimulationen mit weitestgehender Wirkung. Ermöglichung von Initiativen statt kontrollierender Sozialfürsorge. Als elementaren Bestandteil des globalen Wandels sieht er ebenfalls die Re-Aktivierung unserer Gemeinüter, das heißt etwa die Befreiung von Grund und Boden oder Wasser und auch von Energie aus den Klauen privater wirtschaftlicher Einzelinteressen.

unterschiedlichsten Spezialkonferenzen und NGOs für jedes dieser Ziele, aber was fehlt, ist eine strategische Koordination und Kopplung, kritisiert Scharmer. Deshalb betrifft sein letzter Systempunkt den Aufbau von Bildungs-Orten, an denen vor allem Bewusstsein für den großen Zusammenhang geschaffen werden und Vernetzung stattfinden kann. »Wir brauchen schon jetzt funktionierende Modelle für die Post-Crash-Welt, auf die wir zutreten, neue soziale Technologien und erprobte Beispiele. Dazu müssen wir Kommunikations- und Willensbildungs-Räume schaffen, wo eine gemeinsame Gefährdung für das Neue stattfindet. Innovationen kommen nicht durch Theorien in die Welt, sondern durch konkrete Menschen an ganz bestimmten Orten – und wir brauchen mehr solcher Orte, wo das Neue anknüpfen werden kann.«

Es sind solche Orte, mit denen Otto Scharmer das ganze Jahr über in Kontakt steht – in regem E-Mailverkehr, in virtuellen Konferenzen und vor allem in realen Begegnungen. Womit wir wieder am Frankfurter Flughafen wären, von wo es ihm gleich nach Indonesien weiterziehen wird. Hinter den großen Glasfaszaden des Stratons sind inzwischen im Minutentakt die Flieger aufgestiegen und gelandet und wir haben die Zeit aus den Augen verloren: »In zehn Minuten geht mein Flieger nach Jakarta«, sagt Otto Scharmer mitten im Gespräch und steckt sein iPhone ein. »Wir sehen uns – und viel Glück mit dem neuen Magazin! //