

C. Otto Scharmer

Essentials der Theorie U

Grundprinzipien und Anwendungen

Aus dem Amerikanischen von Astrid Hildenbrand

Zweite Auflage, 2022

Inhalt

Vorwort	9
Führen nach <i>Theorie U</i> : Das soziale Feld kultivieren	11
Danksagungen	15
Teil I: Das soziale Feld sehen lernen	19
1 Der blinde Fleck	20
Drei Abgründe	21
Der blinde Fleck	23
Vor der leeren Leinwand	24
Ankunft am MIT	25
Von der im Entstehen begriffenen Zukunft lernen	26
<i>Im Anblick des Feuers</i>	28
Das Gefäß bilden	29
Soziale Felder	31
2 Theorie U: Form folgt Bewusstsein	33
<i>Das System dazu bringen, sich selbst zu sehen</i>	33
Ein Moment des Sehens	35
Der Prozess: Drei Bewegungen	36
Das tiefere Gelände kartieren	38
Drei Instrumente des inneren Wissens	42
<i>Das Beispiel des Zuhörens</i>	42
Drei Feinde auf dem Weg entlang der linken Seite des U	44
Zwei Hindernisse auf dem Weg entlang der rechten Seite des U	46
Presencing (Anwesendwerden) und Absencing (Abwesendwerden)	46
<i>Soziale Felder</i>	48
3 Die Matrix der sozialen Evolution	50
Die Grammatik sozialer Felder	50
<i>Die Matrix der sozialen Evolution</i>	51

Die horizontale Achse: Systemebenen	51
Die vertikale Achse: Bewusstseinssebenen	53
Auf der Suche nach der Quelle	55
Aufmerksam sein	56
Kommunizieren	58
Herunterladen: Feld-1-Kommunikation	59
Debatte: Feld-2-Kommunikation.	60
Reflektiver Dialog: Feld-3-Kommunikation.	61
Schöpferischer Dialog: Feld-4-Kommunikation.	62
Organisieren	63
Zentralisiert	64
Dezentral	64
Vernetzt	64
Ökosystemisch.	65
Institutionelle Umstülpung	65
BALLE (Business Alliance for Local Living Economies):	
White Dog Café – eine Bewegung für eine neue Ökonomie.	66
Koordinieren und führen.	68
Gesellschaft 1.0: Hierarchie als Koordinationsmechanismus	68
Gesellschaft 2.0: Wettbewerb als Koordinationsmechanismus.	69
Gesellschaft 3.0: Koordination durch organisierte Interessen	69
Gesellschaft 4.0: Ökosystem-Bewusstsein	
als Koordinationsmechanismus.	70
Von Feld 1 zu Feld 4: Ein Weg der Umstülpung	71
Das System dazu bringen, sich selbst zu erspüren	
und zu sehen.	74
4 Das Nadelöhr	76
»Ich erwarte sehr viel von Ihnen«.	77
Die Reintegration von Geist und Materie.	78
Der Kern systemischen Denkens	79
Durch das Nadelöhr	80
Die Beziehung zwischen System und Selbst umstülpen	81
Die Schlacht um Brokdorf	82
Sich im System bewegen	83
Lernen, wie man Veränderungsmacher unterstützen kann.	83
Ein Moment der Klarheit	84
Gemeinsame Bilder und Imagination:	
Das gemeinsame Denken aktivieren	85

<i>Gemeinsame Inspiration:</i>	
<i>Das gemeinsame Erspüren aktivieren</i>	86
<i>Co-Kreation: Den gemeinsamen Willen aktivieren</i>	88
Von der Reaktion zur Regeneration	89

Teil II: Eine Methode zur bewusstseinsbasierten Systemveränderung 91

5 Ein Prozess, fünf Bewegungen: Erneuern von der Zukunft her . .	92
1. Gemeinsam beginnen:	
Die gemeinsame Intention entwickeln	92
<i>Ergebnisse des gemeinsamen Beginnens</i>	94
<i>Prinzipien</i>	95
<i>Praktiken</i>	98
<i>Während eines Schneesturms zur Welt gekommen</i>	99
2. Gemeinsam erspüren: Die Wirklichkeit von den Systemrändern her sehen	100
<i>Ergebnisse des gemeinsamen Erspürens</i>	104
<i>Prinzipien</i>	104
<i>Praktiken</i>	108
<i>Social Presencing Theater:</i>	
<i>Geist-Materie-Reintegration im sozialen Feld</i>	112
3. Presencing: Sich mit dem höchsten Zukunftspotenzial verbinden	113
<i>Die Presencing-Klausur</i>	115
<i>Beispiel von einem global operierenden Autohersteller</i>	116
<i>Ergebnisse des Presencing-Workshops</i>	117
<i>Prinzipien</i>	118
<i>Praktiken</i>	122
<i>Die Schatten von Berlin transformieren</i>	124
4. Co-Kreation: Das Neue herauskristallisieren und durch praktisches Handeln Prototypen erstellen	129
<i>Beispiele aus Namibia und Brasilien</i>	130
<i>Ergebnisse der Co-Kreation</i>	131
<i>Prinzipien</i>	132
<i>Praktiken</i>	136
5. Gemeinsam gestalten: Das Neue institutionalisieren und Ökosysteme der Innovation aufbauen	138
<i>Beispiele aus Namibia und dem MITx u.lab</i>	139

Ergebnisse des gemeinsamen Gestaltens 141
Prinzipien 141

Teil III:

Ein Narrativ des evolutionären Gesellschaftswandels 145

6 Die Aktualisierung des gesellschaftlichen Betriebssystems 146

Ökonomie 4.0. 146
 Das Grundthema: Warenfiktion 147
 *Die Lösung: Aktualisierung des wirtschaftlichen
 Betriebssystems* 147
 *Die Matrix der ökonomischen Transformation:
 Sieben Akupunkturpunkte* 148
 Verlagerung vom Egosystem-Bewusstsein
 zum Ökosystem-Bewusstsein 153
Demokratie 4.0. 153
Transsektoralität 4.0 154
 Gesundheit: Von der Pathogenese zur Salutogenese 157
 *Bildung: Vom auf den Lernenden gerichteten Lernen
 zur Aktivierung tieferer Quellen des Lernens* 157
 *Lebensmittel: Von biologischer Landwirtschaft zur Heilung
 von Mensch und Erde* 158
 Finanzsystem: Von der Extraktion zur Intention 159
 *Koordination: Vom Wettbewerb zum bewusstseinsbasierten
 kollektiven Handeln* 159
4.0 Labor 160

7 Zurück zu den Wurzeln 162

Mit Grüßen an die Stasi 162
Den Kurs halten 163
»Ich kann es nicht nicht tun« 163
u.lab. 165
Mach mit! 169

Literatur 170

Über das Presencing Institute 172

Über den Autor 173

Vorwort

Zehn Jahre nach der ersten Publikation von *Theory U* im Jahr 2006 bat mich mein amerikanischer Verleger, dieses Buch zu schreiben. In einem etwas höflicheren Ton als meine folgende Formulierung gab er mir zu verstehen: »Nun, *Theory U* verkauft sich gut. Aber offen gestanden haben wir keine Ahnung, warum. Das Buch ist fast nicht lesbar. 500 Seiten, Dutzende von Tabellen, Hunderte von Fußnoten – es vereint in sich alles, was wir Ihnen als Verleger empfehlen würden, *nicht* zu tun.« Dann schlug er vor: »Warum schreiben Sie jetzt zur Abwechslung nicht mal ein Buch, das lesbar ist – kürzer, verständlicher und aktualisiert?«

Ich wirkte wahrscheinlich etwas indigniert. Als er das merkte, wies er schnell darauf hin, dass einige andere Autoren, die ich bewundere, seiner Empfehlung gefolgt seien: Zuerst schreiben sie umfassend über das, was sie entwickelt haben, und im nächsten Buch erklären sie dies dann auf verständlichere Weise. Das Buch, das Sie jetzt vor sich liegen haben, ist das Ergebnis.

Mit der nun vorliegenden Einführung in *Theorie U* – eine bewusstseinsbasierte Methode für die Veränderung von Systemen – versuche ich, folgende Fragen zu beantworten: Wie lernen wir in dem Moment, in dem wir mit Umbrüchen konfrontiert sind? Wie lernen wir von der im Entstehen begriffenen Zukunft?

Theorie U verbindet Systemdenken, Innovation und Veränderungsmanagement – aus der Perspektive eines sich entwickelnden menschlichen Bewusstseins. Mit Rückgriff auf die am Massachusetts Institute of Technology (MIT) lebende Tradition der Aktionsforschung und des Learning by Doing (Lernen durch unmittelbares Anwenden) hat sich *Theorie U* über zwei Jahrzehnte hinweg in der praktischen Anwendung dadurch weiterentwickelt, dass ein globales Team von Praktikern *Theorie U* auf aktuelle und komplexe Probleme angewandt hat und anwendet. *Theorie U* basiert auf drei Kernelementen:

- 1) einem Bezugsrahmen, der den blinden Fleck der Führung und der Systemveränderung sichtbar macht;
- 2) einer Methode, bewusstseinsbasierte Veränderung durch einen Prozess, Prinzipien und Praktiken zu initiieren;

- 3) einem neuen Narrativ zu einem sich entwickelnden gesellschaftlichen Wandel und einem Upgrade unseres mentalen und institutionellen Betriebssystems in allen gesellschaftlichen Bereichen.

In Teil I werden der Bezugsrahmen und die wichtigsten Ideen von *Theorie U* präsentiert (Kap. 1–4). Insbesondere wird der blinde Fleck von Führung heute beleuchtet: der »innere Zustand«, die Intention, die den Quellpunkt jeder Handlung konstituiert.

In Teil II werden der Prozess, die Kernprinzipien und die Praktiken von *Theorie U* beschrieben (Kap. 5). Das Kapitel gibt eine Übersicht über praktische Methoden und Instrumente für Innovatoren, die etwas verändern möchten. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie die kollektive Fähigkeit ausgebildet werden kann, *den inneren Ort*, von dem aus wir handeln, *zu verändern*.

In Teil III wird ein neues Narrativ für einen tiefgreifenden allmählichen Wandel in der Gesellschaft vorgestellt (Kap. 6–7). Was braucht es, um Gesellschaften so umzugestalten, dass die drängenden Herausforderungen unserer Zeit angegangen werden können? Wie lässt sich durch eine veränderte Intention und eine veränderte Achtsamkeit ein System kollektiv transformieren? In diesem Teil des Buches wird ein Gedankengerüst entworfen, wie die »Betriebssysteme« unserer Bildungseinrichtungen, unserer Volkswirtschaften und Demokratien aktualisiert werden können, also ein Upgrade bekommen. Hier werden die zentralen Konzepte von *Theorie U* auf die Transformation kapitalistischer Strukturen angewandt.

Theorie U verbindet folgende Methoden und Entwicklungslinien mit dem Ziel, Veränderungsmacher in ihrer Arbeit zu unterstützen:

- Aktionsforschung und organisationales Lernen in der Tradition von Peter Senge, Edgar Schein, Donald Schön, Chris Argyris und Kurt Lewin;
- Design Thinking (strukturierte Herangehensweise an Innovation, kreative Methode zur Veränderung, in Gestaltung denken – Anm. d. Übers.) in der Tradition von Tim Brown und Dave Kelley;
- Achtsamkeit, Kognitionswissenschaft und Phänomenologie in der Tradition von Francisco Varela, Jon Kabat-Zinn, Tania Singer, Arthur Zajonc und David Bohm;

- Impulse der Zivilgesellschaft in der Tradition von Martin Luther King Jr., Nelson Mandela, Mahatma Gandhi und Millionen von Menschen, die an Veränderungen in ihren lokalen Kontexten arbeiten.

Führen nach *Theorie U*: Das soziale Feld kultivieren

Im Kern beschreibt *Theorie U* das In-die-Welt-kommen sozialer Wirklichkeit. **Ich bin achtsam [auf diese Weise], also entsteht die Welt [in jener Weise].** Oder wie es Bill O'Brien, der frühere CEO von Hanover Insurance, formulierte: »Der Erfolg einer Intervention hängt vom inneren Zustand des Intervenierenden ab.«

Theorie U lenkt unsere Aufmerksamkeit auf den *blinden Fleck* von Führung und Organisation: auf die »innere Qualität«, d. h. auf die Quellen, aus denen sowohl unser individuelles als auch unser kollektives Handeln hervorgeht.

Ich bin auf einem Bauernhof aufgewachsen. Für meinen Vater war die Qualität eines Feldes immer ein wesentlicher Punkt, an dem sich seine Arbeit ausgerichtet hat. Was ich von der Arbeit meines Vaters gelernt habe, ist, dass jedes Feld zwei Dimensionen hat: eine sichtbare, die das an der Oberfläche Wachsende zeigt, und eine unsichtbare, nämlich das unter der Oberfläche Befindliche – d. h. die Qualität des Bodens.

Die gleiche Unterscheidung gilt für soziale Felder. Wir können sehen, was Menschen tun, also die sichtbaren Ergebnisse wahrnehmen. Worauf wir aber seltener unsere Wahrnehmung richten, das sind die *Quellpunkte* und die inneren Zustände, *auf deren Basis* wir handeln. *Theorie U* lenkt unsere Aufmerksamkeit genau auf diesen blinden Fleck – auf die unsichtbare Quellpunkt-Dimension des sozialen Feldes – auf die Qualität von Beziehungen, die wir zueinander haben, auf das System und auf uns selbst.

Theorie U unterscheidet zwischen vier verschiedenen Quellpunkten, aus denen unsere Handlungs- und Aufmerksamkeitsstrukturen entspringen. Diese vier Ausgangspunkte ergeben sich aus der Qualität des Bewusstseins, d. h., aus der Qualität von (1) gewohnheitsmäßigen, (2) egosystemischen, (3) empathischen oder (4) schöpferisch-ökosystemischen Beziehungsmustern.

Die Qualität von Führung verändert sich, wenn wir unseren blinden Fleck (diese inneren Zustände oder Quellpunkte) erkennen und

zierte Grammatik und Methode funktionieren wie eine Matrix und nicht wie ein linearer Prozess. Zu den Führungsfähigkeiten, die im Zentrum der U-Methode stehen, gehören:

- **Zurückhaltung und Staunen:** Nur wenn wir unsere Meinung oder unser Urteil zurückhalten, können wir staunen und Neues sehen. Wir staunen, wenn wir bemerken, dass es mehr gibt, als gewohnte Muster des Denkens, Sprechens oder Handelns herunterzuspulen.
- **Gemeinsames Erspüren:** Um die Quellen der Zukunft zu erspüren, ist es notwendig, sich selbst an Orte mit höchstem Potenzial zu begeben. Verbinde dich mit diesen Orten, und halte dein Denken und dein Herz weit geöffnet.
- **Die Kraft der Intention:** Die Kraft der »Intention« ist der Schlüssel für Veränderung. Presencing heißt, von der höchsten Zukunftsmöglichkeit her wahrnehmen und handeln. Das Wort *Presencing* verbindet »presence« und »sensing« und basiert auf einer Gegenwärtigung der höchsten Zukunftsmöglichkeit durch das authentische Selbst. Es geht darum, das Spektrum der Möglichkeiten zu vergrößern. Es geht um die Stärkung deiner eigenen Ressourcen in einer Welt, die uns ansonsten zerreißt. Es geht darum, sich der eigenen Quellen des Erkundens, der Empathie und des Mutes bewusst zu werden.
- **Gemeinsames Erschaffen:** Erkunde die Zukunft im Handeln, indem du der entstehenden Zukunft eine Landebahn bereitstellst.
- **Herstellen sozialer Gefäße:** Schaffe neue schützende Räume, die das schöpferische soziale Feld aktivieren.

Unsere derzeitigen gesellschaftlichen Ökosysteme haben das Problem, dass die Feedbackschleife zwischen den Teilen und dem Ganzen unterbrochen ist. *Theorie U* bietet eine Methode, **die Teile und das Ganze wieder zusammenzufügen**, indem das **System** die Möglichkeit bekommt, **sich zu erspüren und sich selbst zu sehen**. Wenn das geschieht, beginnt sich das kollektive Bewusstsein vom **Egosystem-Bewusstsein** zum **Ökosystem-Bewusstsein** umzuschichten – von einer **Silomentalität** hin zur **Systemsicht**.

Die Methoden und Instrumente von *Theorie U* können Gruppen dazu befähigen, diese Veränderung des inneren Ortes auf kollekti-

ver Ebene herzustellen. Beispielsweise kann *Social Presencing Theater* (SPT) es ermöglichen, dass eine Gruppe sich – sowohl individuell als auch kollektiv – selbst erspürt und erkennt, indem der **Beobachtungsstrahl** auf die beobachtende Person¹ **zurückgelenkt** wird.

Energie folgt Aufmerksamkeit. Worauf auch immer wir als Führungskraft, Lehrer oder Elternteil usw. unsere Aufmerksamkeit lenken – das ist dann der Ort, zu dem die Energie des Teams hinfließen wird. Wenn wir sehen, dass die Qualität der Aufmerksamkeit vom Ego- zum Ökosystem, also vom *Ego* zum *Wir*, umschlägt, kommt der Moment, in dem die tieferen Qualitäten des sozialen Feldes sichtbar werden, in dem das **schöpferische soziale Feld** aktiviert wird.

Meine Erfahrungen in 20 Jahren Arbeit mit *Theorie U* und auch mit anderen Veränderungsmethoden lässt sich so auf den Punkt bringen: Die Qualität von Ergebnissen, die ein System erzielt, hängt von der Qualität des Bewusstseins ab, auf dessen Basis die Menschen in diesem System handeln. Das heißt: **Form folgt Bewusstsein.**

1 Auf Wunsch des Autors werden in diesem Buch nach Möglichkeit genderneutrale Formen verwendet. Zuweilen wird nur die maskuline Form verwendet – dies geschieht zum Zweck der besseren Lesbarkeit. Selbstverständlich sind damit immer alle Menschen gemeint. Verlag und Autor hoffen auf Ihr Verständnis.

Teil I: Das soziale Feld sehen lernen

Oft höre ich, dass zwar viel über Veränderung geredet wird, aber genau genommen sehr wenig passiert. Meine Erfahrung ist eine andere. Ich habe in meinem Leben mehrere Male tektonische Verschiebungen erlebt. Ich habe sie erlebt, als 1989 die Berliner Mauer fiel – und mit ihr das System des Kalten Kriegs zusammenbrach. Ich habe sie erlebt, als in Südafrika die Rassentrennung aufgehoben wurde. Ich habe sie erlebt, als eine Jugendbewegung den ersten afro-amerikanischen Präsidenten der Vereinigten Staaten von Amerika ans Ruder brachte. Ich sehe sie darin, wie sich in den letzten zwei oder drei Jahrzehnten das Zentrum der Weltwirtschaft von der westlichen Welt in den ostasiatischen Raum und von der analogen in die digitale Ökonomie verlagert hat. Und ich sehe sie nun im jüngsten Vormarsch von Autokraten, Nationalisten und illiberalen Rechtsbewegungen als Gegenreaktion auf eine einseitige Globalisierung und als eine Überschattung von einem weitaus bedeutsameren Grundphänomen unserer Zeit: dem Erwachen eines neuen Bewusstseins überall auf der Welt.

Auch wenn nicht alle diese Veränderungen zu einer tektonischen Verschiebung geführt haben, kann man meines Erachtens zu der Schlussfolgerung kommen: Heute *kann alles passieren*. Ich glaube, dass die wichtigste tektonische Verschiebung zu unseren Lebzeiten nicht hinter uns liegt, sondern direkt vor uns. Diese Verschiebung hat mit der **Transformation von kapitalistischen Strukturen, von Demokratie, Bildung und dem eigenen Selbst** zu tun.

1 Der blinde Fleck

Wir leben in einer Zeit tiefgreifender Möglichkeiten und Umbrüche; in einem Moment, der vom Verschwinden einer alten Mentalität und Organisationslogik geprägt ist und vom Erwachen eines neuen Bewusstseins und Verfahrens, schöpferische soziale Felder zu aktivieren. Was gerade stirbt und zerfällt, ist eine Welt des Mich-zuerst, des Je-größer-desto-besser und der von Sonderinteressen gesteuerten Entscheidungsfindung, die uns in einen Zustand der organisierten Verantwortungslosigkeit geführt hat.

Was gegenwärtig entsteht, lässt sich weniger deutlich umreißen. Es hat zu tun mit der Verschiebung vom **Egosystem**-Bewusstsein zum **Ökosystem**-Bewusstsein – einem Bewusstsein, das auf das Wohlergehen aller gerichtet ist. An vielen Orten auf allen Erdteilen können wir tatsächlich das Erwachen dieses Bewusstseins und die ihm eigene Kraft miterleben: die Aktivierung der *Intelligenz des Herzens*. Gruppen, die auf der Basis eines solchen Bewusstseins handeln, können, um mit den Worten von Eleanor Rosch, Professorin für Kognitionspsychologie an der University of California, Berkeley, zu sprechen, »schockierend effektiv sein«.

Die Ansätze dieser Verschiebung muten – verglichen mit den enormen Herausforderungen, mit denen wir weltweit konfrontiert sind – vielleicht klein und unbedeutend an. Und in vielerlei Hinsicht sind sie es auch. Doch ich glaube, dass in ihnen die Keime für eine tiefgreifende *zivilisatorische Erneuerung* schlummern, die notwendig ist, um den Wesenskern unseres Menschseins zu schützen und weiter zu aktivieren.

Meine Kollegin und Mitbegründerin des Presencing Institute, Kelyv Bird, hält diese gefühlte Wahrnehmung im Bild eines Abgrunds (s. Abb. 1) fest.

Wenn wir uns auf die linke Seite des Bildes stellen, dann sehen wir eine Welt, die zerfällt und verschwindet (die Strukturen der Vergangenheit); auf der rechten Seite sehen wir die neuen mentalen und sozialen Strukturen, die gerade entstehen. Die Herausforderung ist, wie man den Abgrund überwindet, der die beiden Seiten trennt: Wie bewegt man sich von »hier« nach »da«?

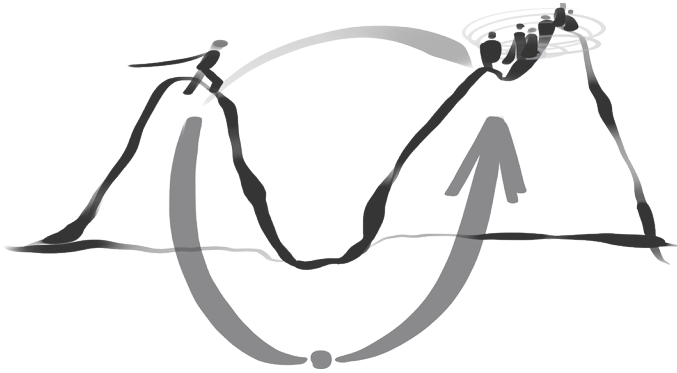


Abb. 1: Die Herausforderung des Umbruchs

Dieses Bild beschreibt, kurz gesagt, den Gang dieses Buches: den Weg über den Abgrund, d. h. von einer jetzigen Realität, die an der Vergangenheit orientiert ist, hin zu einer entstehenden Zukunft, die von unserem höchsten Zukunftspotenzial inspiriert ist.

Drei Abgründe

Dieser Weg ist heutzutage wichtiger als je zuvor. Wenn wir auf die heutige Situation blicken, sehen wir drei Abgründe. Diese sind:

- der *ökologische Abgrund*: eine noch nie da gewesene Umweltzerstörung – die zum Verlust der Natur führt.
- der *soziale Abgrund*: ein Auseinanderfallen der Gesellschaft, eine Polarisierung und Fragmentierung, die zum Verlust des sozialen Zusammenhalts führt.
- der *spirituelle Abgrund*: steigende Zahlen von Burnout-Fällen und Depressionen – was zum Sinnverlust und zum Verlust der Wahrnehmung vom eigenen Zukunftspotenzial führt.

Der ökologische Abgrund lässt sich in einer einzigen Zahl zusammenfassen: 1,7. Derzeit verbraucht unsere Volkswirtschaft die Ressourcen von 1,7 Planeten. Wir beuten die Regenerationsfähigkeit unseres Planeten Erde um das 1,7-Fache aus. Und das ist nur eine globale Durchschnittszahl. Die Vereinigten Staaten beispielsweise beuten den Planeten um mehr als das Fünffache aus.

Der soziale Abgrund lässt sich mit einer anderen Zahl abbilden: 26 Milliardäre besitzen so viel wie die Hälfte der gesamten Menschheit. Ja, das stimmt. Eine kleine Gruppe von Menschen, die man in einem einzigen Bus unterbringen kann, besitzt mehr als die ärmere Hälfte der Weltbevölkerung, d. h. 3,8 Milliarden Menschen.

Der spirituelle Abgrund lässt sich mit der Zahl 800.000 resümieren. Jährlich begehen mehr als 800.000 Menschen Suizid – eine Zahl, die größer ist als die Summe aller Menschen, die durch Krieg, Mord und Naturkatastrophen getötet werden. Alle 40 Sekunden ereignet sich ein Suizid.

Im Wesentlichen erzeugen wir kollektiv Ergebnisse, die (fast) niemand wünscht. Zu diesen Resultaten zählen die Zerstörung der Natur, der Verlust von Gesellschaft und der Verlust des eigenen Selbst.

Im 19. Jahrhundert war die öffentliche Diskussion vielerorts auf die Entstehung der sozialen Kluft fokussiert. Im 20. Jahrhundert erlebten wir die Entstehung der ökologischen Kluft, vor allem im letzten Drittel des Jahrhunderts. Auch sie hat unser öffentliches Bewusstsein geprägt.

Und zu Beginn des 21. Jahrhunderts erleben wir die Entstehung einer spirituellen Kluft. Angefacht durch die massiven technologischen Umbrüche, die wir seit der Geburt des WorldWideWeb in den 1990er-Jahren beobachten, wird bis 2050 etwa die Hälfte unserer Arbeitsplätze aufgrund von technischen Entwicklungen wegfallen. Wir sind mit einer Zukunft konfrontiert, die »uns nicht mehr braucht«, um mit den Worten des Informatikers und Mitbegründers von Sun Microsystems, Bill Joy, zu sprechen, und die uns ihrerseits zwingt, unser Menschsein neu zu definieren und zu entscheiden, in welcher Art von Gesellschaft wir zukünftig leben und wie wir diese gestalten wollen. Bewegen wir uns nach den vielfältigen Gewaltherrschaften, wie wir sie im 20. Jahrhundert gesehen haben, jetzt auf eine Tyrannei der Technologie zu? Das ist eine der Fragen, auf die wir treffen, wenn wir in den oben beschriebenen Abgrund blicken.

Mit anderen Worten: Wir leben in einer Zeit, in der unser Planet, unser gesellschaftliches Ganzes und der Wesenskern unserer Menschlichkeit angegriffen werden. Das mag vielleicht etwas dramatisch klingen, aber ich bin davon überzeugt, dass diese Beschreibung die Bedeutung des historischen Augenblicks, in dem wir leben, sogar noch untertrieben ist.

Wo gibt es Hoffnung? Die größte Quelle der Hoffnung liegt darin, dass immer mehr Menschen, vor allem junge Menschen, erkennen, dass die drei Abgründe keine voneinander getrennten Probleme sind. Sie sind eigentlich verschiedene Symptome und Spielarten von **ein und demselben** Grundproblem. Welches Problem ist das? Der blinde Fleck.

Der blinde Fleck

Den blinden Fleck gibt es im Kontext von Führung, Management und sozialem Wandel. Es ist ein blinder Fleck, der auch unser alltägliches soziales Erleben betrifft. Der blinde Fleck bezieht sich auf den inneren Ort – die Quelle –, aus der unser Wirken hervorgeht, wenn wir handeln, kommunizieren, wahrnehmen oder denken. Wir sehen, *was* wir tun (Resultate). Wir sehen, *wie* wir es tun (Prozess). Aber meistens wissen wir nichts über das *Woher*: über den inneren Ort bzw. die *Quelle*, aus der unser Wirken entspringt (Abb. 2).

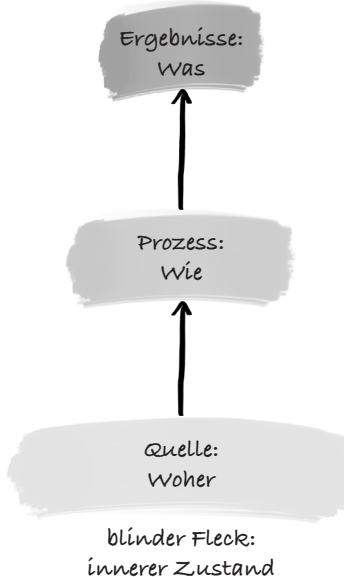


Abb. 2: Der blinde Fleck von Führung

Dem blinden Fleck begegnete ich zum ersten Mal, als ich mit Bill O'Brien, dem langjährigen CEO von Hanover Insurance, sprach. Seine Erkenntnis aus vielen Jahren transformativer Veränderungsprozesse in seinem Unternehmen fasste er wie folgt zusammen: **»Der Erfolg einer Intervention hängt vom inneren Zustand des Intervenierenden ab.«**

O'Briens Feststellung öffnete mir die Augen: Was zählt, ist nicht nur das, was eine Führungskraft tut und wie sie es tut, sondern auch ihr »innerer Zustand« – d. h. ihre innere *Quelle*.

Es dämmerte mir, dass Bill O'Brien auf eine tiefere Dimension (die Quelle) hinwies, aus der unsere Handlungen, Kommunikation und Wahrnehmungen hervorgehen und die es uns erlaubt, einen neuen Raum zukünftiger Möglichkeiten zu erspüren und zu beschreiben.

Die Qualität unserer Aufmerksamkeit ist eine weitgehend unsichtbare Dimension unseres alltäglichen sozialen Erlebens – ob in Organisationen, Institutionen oder auch im persönlichen Leben. In unserem alltäglichen Handeln wissen wir meistens sehr wohl, *was* wir tun und *wie* wir es tun – d. h., wir kennen den Prozess. Stellt man uns aber die Frage, *woher* unser Handeln kommt, könnten die meisten von uns keine klare Antwort darauf geben. In meinen Forschungen bezeichne ich diesen Ursprung unseres Handelns und unserer Wahrnehmungen als *Quelle* oder *Quellpunkt*.

Vor der leeren Leinwand

In meinem Gespräch mit Bill O'Brien wurde mir klar, dass wir Tag für Tag sowohl auf sichtbaren als auch auf unsichtbaren Ebenen interagieren. Um diesen Punkt besser zu verstehen, sollten wir die Arbeit eines Künstlers betrachten.

Kunst lässt sich aus mindestens drei Perspektiven betrachten:

- Wir können uns auf den *Gegenstand* konzentrieren, der in dem kreativen Prozess entstanden ist – beispielsweise ein Gemälde.
- Wir können uns auf den *Prozess* konzentrieren, also beobachten, wie die Künstlerin das Bild malt.
- Oder wir können die Künstlerin in dem Augenblick beobachten, wenn sie vor der *leeren Leinwand* steht.

Anders ausgedrückt: Wir können das Kunstwerk betrachten, nachdem es *geschaffen* wurde, *während* es entsteht oder *bevor* es entsteht.

Wenn wir diese Analogie auf Veränderungsmanagement anwenden, können wir die Arbeit des Erfinders, des Veränderungsmachers, der Führungskraft aus drei ähnlichen Blickwinkeln betrachten. Erstens können wir anschauen, *was* Führungskräfte und Menschen, die etwas verändern möchten, tun. Aus dieser Perspektive sind schon viele Bücher geschrieben worden. Zweitens können wir anschauen, *wie* eine Führungskraft vorgeht, d. h., welche Prozesse sie aktiviert. Aus dieser Prozess-Perspektive wurden in den letzten 20 Jahren Bücher über Management und Führung geschrieben.

Doch aus der Perspektive der leeren Leinwand haben wir die Führung nie systematisch betrachtet. Die bisher nicht beantwortete Frage lautet: Aus welchen *Quellen* entsteht das Handeln von Führungskräften und Veränderungsmachern? Zum Beispiel: Welche Qualität des Zuhörens, welche Qualität der Aufmerksamkeit bringe ich in eine Situation ein und wie verändert diese Qualität die Muster der Interaktion?

Die Diskussion über die drei Abgründe lässt sich so zusammenfassen: Während die ökologische Kluft eine Bruchlinie zwischen *Selbst* und *Natur* und die soziale Kluft eine Bruchlinie zwischen *Selbst* und dem *Anderen* darstellt, erwächst die spirituelle Kluft aus einem Bruch zwischen dem *Selbst* und dem *Höheren Selbst* – das heißt zwischen dem, der ich *heute* bin, und dem, der ich *morgen* sein könnte, also meiner höchsten Zukunftsmöglichkeit.

Ankunft am MIT

Als ich vor etwa 24 Jahren aus Deutschland kam, um am MIT zu arbeiten, wollte ich lernen, wie ich Menschen, die in der Gesellschaft etwas verändern möchten, helfen könnte, die großen Herausforderungen und Umbrüche zu bewältigen, auf die wir immer wieder treffen. An dem damals neu gegründeten MIT Organisational Learning Center (OLC), das von Peter Senge, dem Autor von *Die fünfte Disziplin*, geleitet wurde, kam eine einzigartige Konstellation führender Vertreter der Aktionsforschung aus dem MIT und von der Harvard University zustande, darunter Edgar Schein, Chris Argyris, Don Schön, William Isaacs und viele andere. Dieses Buch ist stark geprägt

und inspiriert von der Chance, in diesem Netzwerk und wunderbaren Kollegen- und Freundeskreis wie auch zusammen mit vielen anderen geschätzten Mitarbeitenden aus anderen Institutionen und anderen Orten arbeiten zu dürfen.

Wenn ich heute auf meinen Weg zurückblicke, fallen mir drei wichtige Erkenntnisse auf, die meinem Vorhaben, den blinden Fleck zu erforschen, Gestalt gegeben haben.

Von der im Entstehen begriffenen Zukunft lernen

Meine erste Erkenntnis ist recht elementar. Nämlich: Es gibt zwei unterschiedliche Quellen des Lernens: (1) Lernen, indem man über die *Vergangenheit* nachdenkt, und (2) Lernen, indem man *entstehende Zukunftsmöglichkeiten* erspürt und verwirklicht.

Alle herkömmlichen Methoden des organisationalen Lernens funktionieren nach demselben Lernmodell: Lernen, indem man über frühere Erfahrungen nachdenkt. Doch dann stellte ich immer wieder fest, dass in Organisationen die meisten Führungskräfte täglich mit Herausforderungen konfrontiert waren, denen man nicht einfach dadurch begegnen kann, dass man über die Vergangenheit nachdenkt. Manchmal sind früh gemachte Erfahrungen nicht hilfreich und stellen vielleicht sogar die Hindernisse dafür dar, dass ein Team eine Situation nicht mit neuen Augen sehen kann.

Anders ausgedrückt: Aus der Vergangenheit lernen ist notwendig, aber nicht hinreichend. Alle umwälzenden Herausforderungen verlangen, dass wir uns der Sache mit einer neuen Herangehensweise nähern. Sie verlangen, dass wir uns entschleunigen, innehalten, die wichtigen Antriebskräfte der Veränderung erspüren, die Vergangenheit loslassen und die Zukunft, die entstehen möchte, kommen lassen.

Aber was ist notwendig, um von der im Entstehen begriffenen Zukunft zu lernen? Als ich diese Frage stellte, schauten mich viele Menschen mit einem ausdruckslosen Blick an: »Von der Zukunft lernen? Wovon sprechen Sie?« Viele meinten, es sei eine verschrobene Frage.

Doch es war genau diese Frage, an der sich meine Forschungsreise über mehr als 20 Jahre lang orientiert hat. Das Besondere an uns Menschen ist, dass wir uns mit einer entstehenden Zukunft in Ver-

bindung setzen können. Genau das zeichnet uns als Menschen aus. Wir können die Muster der Vergangenheit sehen, durchbrechen und neue Muster schaffen. Keine andere Spezies auf der Erde ist dazu imstande. Bienen beispielsweise organisieren sich vielleicht mit einer höheren kollektiven Intelligenz; aber sie haben keine Möglichkeit, ihr Organisationsmuster zu ändern. Wir als Menschen sind dazu aber in der Lage.

Man kann es auch anders formulieren. Wir haben die Gabe, in zwei sehr unterschiedliche Zeitqualitäten und Zeitströme einzutauchen und uns in ihnen zu bewegen. Da ist zum einen die Qualität der Gegenwart, die sich als Verlängerung der Vergangenheit konstituiert. Der gegenwärtige Augenblick bestimmt sich aus dem, was gewesen ist. Da ist zum anderen die Qualität des gegenwärtigen Erlebens, das sich als Öffnung zu einem Feld zukünftiger Möglichkeit konstituiert. Der gegenwärtige Augenblick ist geprägt von dem, was anwesend werden möchte: die Gegenwart als Ankunftsgeschehen. Diese tiefere Zeitqualität, wenn wir uns ihr gegenüber öffnen, ist das Feld, in dem wir *Presencing* erleben können: das Erspüren und Vergegenwärtigen des höchsten zukünftigen Potenzials. Der Begriff *Presencing* ist eine Kombination aus »sensing« (erspüren) und »presence« (Gegenwart). Er bedeutet, sein höchstes Zukunftspotenzial zuerspüren und umzusetzen. Wann immer wir es mit Umbrüchen zu tun haben, ist es dieser zweite, aus der Zukunft entgegenlaufende Zeitstrom, der uns erlaubt, neue Impulse in die Welt zu setzen. Denn ohne eine solche Verbindung zur entstehenden Zukunft tendieren wir am Ende dazu, zu Opfern, statt zu Mitgestaltern von Umbrüchen zu werden.

Wie können wir uns als Individuen, Organisationen und als Ökosysteme mit diesem zweiten Zeitstrom in Verbindung bringen? An dieser Frage hat sich mein Forschungsweg in den letzten 20 Jahren orientiert. Das Ergebnis ist die Beschreibung eines *tiefere[n] Lernzyklus*, der nach einer anderen Form von Prozess funktioniert, einem, der uns zu den Rändern des jeweiligen Systems führt, uns mit unseren tieferen Quellen von Wissen verbindet und uns dazu ermuntert, die Zukunft durch praktisches Handeln zu erkunden. Dieser tiefere Lernzyklus trifft sowohl auf unser Berufsleben als auch auf unser persönliches Leben zu. Als 16-Jähriger hatte ich beispielsweise ein Erlebnis, das mir einen Vorgeschmack davon gegeben hat, wie es aussieht und sich anfühlt, wenn man aus dem Feld des gewohnheitsmäßigen Handelns herausgerissen wird.

Im Anblick des Feuers

Als ich an jenem Morgen unseren Bauernhof verließ, um zur Schule zu gehen, hatte ich keine Ahnung, dass ich mein Elternhaus zum letzten Mal sehen würde, einen großen, 350 Jahre alten Bauernhof. Es war ein ganz gewöhnlicher Schultag, bis etwa ein Uhr, als der Lehrer mich aus der Klasse rief und sagte, ich solle nach Hause gehen. Ich hatte keine Ahnung, was passiert sein könnte, hatte aber das Gefühl, dass es nichts Gutes war. Nach der üblichen einstündigen Zugfahrt rannte ich zum Bahnhofsausgang und warf mich in ein Taxi. Noch lange, bevor das Taxi auf unserem Hof ankam, sah ich riesige graue und schwarze Rauchwolken. Mein Herz klopfte, als sich das Taxi unserer langen Hofeinfahrt näherte. Ich erkannte Nachbarn, Feuerwehrleute und Polizisten. Ich sprang aus dem Taxi und rannte durch die Menge, die sich versammelt hatte, den letzten halben Kilometer unserer kastaniengesäumten Einfahrt hinauf. Als ich den Hof erreichte, traute ich meinen Augen nicht. Die Welt, in der ich mein ganzes bisheriges Leben verbracht hatte, war verschwunden. In Flammen und Rauch aufgegangen.

Als die Wirklichkeit des vor mir lodernden Feuers mir so langsam ins Bewusstsein drang, hatte ich das Gefühl, als ob mir jemand den Boden unter den Füßen weggezogen hätte. Der Ort meiner Geburt, meiner Kindheit und Jugend war weg. Als ich dort stand, die Hitze des Feuers in mir aufnahm und spürte, wie sich die Zeit verlangsamte, erkannte ich, wie verbunden ich mit all den Dingen gewesen war, die das Feuer nun zerstörte. Alles, von dem ich dachte, das sei ich, war entschwunden. Alles? Nein, vielleicht nicht alles; denn ich spürte, dass ein winziger Teil meines Selbst noch am Leben war. *Jemand* war noch da, der dies alles beobachtete. Wer?

In diesem Moment wurde mir klar, dass es von meinem Selbst noch eine andere Dimension gab, die ich zuvor nicht gekannt hatte, eine Dimension, die mit dem Sehenden und seinen Zukunftsmöglichkeiten zusammenhing. In diesem Augenblick fühlte ich mich hochgehoben, ein wenig aufwärts über meinen physischen Körper hinaus, und begann, die Szenerie von diesem Ort aus zu beobachten. Ich spürte, wie sich meine Gedanken- und Wahrnehmungswelt verlangsamte, beruhigte und erweiterte. Ich merkte, dass ich gar nicht die Person war, die zu sein ich geglaubt hatte. Mein wirkliches Selbst war nicht mit dem materiellen Besitz verbunden, der gerade in den Trümmern verglühte. Ich wusste plötzlich, dass ich, mein wahres

Selbst, noch am Leben war! Ich war dieses »Ich«, das der Seher war. Und dieser Seher war lebendiger, wacher, wesentlich präsenter als das »Ich«, welches ich zuvor gekannt hatte. Nicht mehr belastet durch die materiellen Beitztümer, die das Feuer gerade verschlungen hatte und von denen nichts mehr übrig war, fühlte ich mich leichter und frei, dem anderen Teil meines Selbst zu begegnen, dem Teil, der mich in die Zukunft zog – in *meine* Zukunft – in eine Welt, die darauf wartete, dass ich sie Wirklichkeit werden lasse.

Am Tag darauf kam mein 87-jähriger Großvater auf den Hof, was sein letzter Besuch dort werden sollte. Er hatte seit 1890 sein ganzes Leben auf dem Hof verbracht. Weil er sich einer ärztlichen Behandlung unterziehen musste, war er die Woche vor dem Feuer weg gewesen, und als er am Tag nach dem Feuer auf den Hof kam, sammelte er seine letzten Kräfte, stieg aus dem Auto aus und ging direkt zu der Stelle, wo mein Vater mit dem Aufräumen beschäftigt war. Ohne dass er die kleinen Feuer, die immer noch um das Anwesen herum brannten, zu bemerken schien, ging er auf meinen Vater zu, nahm seine Hand und sagte: »Kopf hoch, mein Junge, blick nach vorn!« Dann sagte er noch irgendetwas, drehte sich um, ging zurück zu dem wartenden Auto und verschwand. Wenige Tage später starb er friedlich.

Dass mein Großvater in der letzten Woche seines Lebens imstande war – nachdem so viel von dem, was er sein ganzes Leben lang bewirtschaftet hatte, in Flammen aufgegangen war –, sich auf die entstehende Zukunft zu konzentrieren, statt auf den Verlust der Vergangenheit zu reagieren, machte einen großen Eindruck auf mich.

Erst viele Jahre später, nachdem ich damit angefangen hatte, mich mit der Frage zu befassen, wie sich von einer entstehenden Zukunft statt von der Vergangenheit her lernen lässt, begann ich mit meiner, wie ich heute denke, wichtigsten Arbeit. Doch der Keim dafür lag in dieser frühen Erfahrung.

Das Gefäß bilden

»Ich hasse es, wenn jemand sagt, ›es gibt zwei Arten von Menschen«, sagte Edgar Schein, mein Mentor am MIT, eines Tages zu mir. Dann fuhr er mit einem Anflug von Lächeln fort: »Aber es gibt tatsächlich zwei Arten von Menschen: solche, die Prozesse verstehen, und solche, bei denen das nicht der Fall ist.«

Edgar Schein hat recht. Einen **Prozess** verstehen heißt, das Werden unserer sozialen Beziehungen zu verstehen. Möchte man beispielsweise aus einer dysfunktionalen Beziehung zwischen Akteuren eine funktionierende Beziehung machen, kann man den Beteiligten nicht einfach sagen: »So, jetzt verhaltet euch mal komplett anders.« Man muss weiter stromaufwärts im Prozess ansetzen, in dem soziale Wirklichkeit entsteht. Man muss das *Werden* dieser Beziehung von einem Modus in einen anderen, z. B. vom reaktiven in einen co-kreativen Modus, überführen.

Von zwei Arten von Menschen können wir ebenfalls sprechen, wenn es um die »Quelle« der Kreativität geht: solche, die soziale *Gefäßbildung* verstehen, und solche, bei denen das nicht der Fall ist. Der Begriff Gefäßbildung stammt aus der Moderatorensprache und bezeichnet die Bildung eines zuverlässigen schützenden Raumes. In Organisationen findet man oft Vorstandsvorsitzende und Führungskräfte, die solche Räume nicht schaffen. Sie glauben, Verhaltensveränderung sei einfach dadurch zu bewirken, dass sie Reden halten und der Organisation Instrumente verordnen. Instrumente sind natürlich wichtig. Aber sie werden auch oft überbewertet, weil sie so sichtbar sind. Doch was meistens unterbewertet wird, das ist der Stoff, den das Auge nicht sieht – beispielsweise die weniger sichtbaren Elemente eines zuverlässigen schützenden Raumes: Intention, Aufmerksamkeit und die subtilen Qualitäten des intensiven Zuhörens. Ein gutes Gefäß zu bilden heißt einen zuverlässigen schützenden Raum für einen *generativen sozialen Prozess* schaffen.

Ein Großteil des üblichen Sprachgebrauchs und viele der Werkzeuge für Veränderungsprozesse erweisen sich hier nur teilweise als nützlich. Nehmen wir beispielsweise die oft gebrauchte Beschreibung »Veränderung vorantreiben«. Hast Du schon einmal deine Familie gefragt, was sie davon hält, wenn Du deren Beziehungsnetz dazu »antreiben« würdest, sich zu verändern? Viel Glück damit. Die Realität, einen tiefgreifenden Wandel zu begleiten, hat wenig damit zu tun, dass eine Person die andere zur Veränderung »antreibt«. Das ist die falsche Metapher, der falsche Ansatz. Hilfreicher ist meiner Ansicht nach die Landwirtschaftsmetapher.

Damit komme ich zu meiner dritten Erkenntnis und auch zurück zu meinen Wurzeln.

Teil III: Ein Narrativ des evolutionären Gesellschaftswandels

Theorie U umfasst drei Elemente: (1) einen Bezugsrahmen, (2) eine Methode und (3) eine Bewegung. Unter Bewegung verstehe ich ein neues Narrativ der sozialen, ökonomischen und zivilisatorischen Entwicklung, die sich auf alle Sektoren und Systeme erstreckt und mit deren Hilfe die ökologischen, sozialen und spirituellen Abgründe überwunden werden sollen. In diesem letzten Teil wird eine solche evolutionäre Sicht (voll ausformuliert würde sie ein weiteres Buch ergeben) skizziert. Die Entwicklung gesellschaftlicher Systeme wird durch den Blickwinkel von *Theorie U* betrachtet.

Mit den zwei Schlusskapiteln kehre ich zurück zu meinen Wurzeln, d. h. zu der Frage, was wir tun können, um das soziale Feld aus der Sicht des Ganzen zu beackern. An dieser Frage hat sich mein Lebensweg orientiert – ein Weg, der mich zuerst an diverse entlegene Orte und Kulturen und am Ende, so scheint es, wieder nach Hause geführt hat.

6 Die Aktualisierung des gesellschaftlichen Betriebssystems

Im Gespräch mit Innovatoren stimmen alle in einer Sache rasch mit mir überein. Selbst wenn deine Veränderungsinitiative wahnsinnig erfolgreich ist, stoßen die Effekte ihrer Initiativen früher oder später an ihre Grenzen – an die Grenzen des größeren Systems.

Alle wissen, dass wir die Herausforderungen, denen wir heute gegenüberstehen – Verlust unserer Umwelt (der ökologische Abgrund), unserer Gesellschaft (der soziale Abgrund) und unseres Menschseins (der kulturell-spirituelle Abgrund) –, nicht dadurch meistern können, dass wir dem Ganzen noch ein weiteres Projekt hinzufügen.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, müssen wir einen Schritt zurücktreten und auf das größere System schauen. Wir müssen **den mentalen und strukturalen Betriebscode aktualisieren**. In der Sprache der Smartphones heißt das, dass wir nicht nur eine weitere App laden, sondern das gesamte Betriebssystem updaten müssen. Dieses größere Narrativ steht im Fokus des vorliegenden Kapitels. Wie können wir die ökonomischen, demokratischen und bildungspolitischen Betriebssysteme in unseren Gesellschaften auf den neuesten Stand bringen? Wie können wir diese Systeme dazu bringen, sich selbst zu erspüren und zu sehen?

Ökonomie 4.0

Im Frühjahr 2017 nahm ich an einer von der DOEN Foundation Amsterdam ausgerichteten Tagung teil, zu der Innovatoren zusammenkamen, die sich mit der Transformation der Ökonomie beschäftigten. Es war ein faszinierender Mikrokosmos von Erneuerern und Pionieren, von denen sich alle auf unterschiedliche Ansatzpunkte konzentrierten: Wiederherstellung der Ökosysteme, Circular Economy Design (neue Produkte sind am Ende ihres Lebens kein Müll, sondern Rohstoffe für die nächsten Waren), Sozialunternehmertum, Impact Investing, Steuerreform, nachhaltige Technologie, Sharing Econo-

my⁴, gemeinsame Führungsarbeit, Genossenschaften, lokale Wählungen und so weiter.

Doch zwei Dinge fehlten: erstens ein Bezugsrahmen, um alle diese Bereiche miteinander zu verknüpfen, und zweitens ein gemeinsamer Mechanismus, der das neue ökonomische Narrativ genauso wirksam erweitert, wie die traditionellen Medien das für die alte Ökonomie stehende Narrativ der Zerstörung verstärken.

Wie könnte dieser größere Bezugsrahmen aussehen?

Das Grundthema: Warenfiktion

Es gibt viele ausgezeichnete Beispiele für Sozialunternehmertum, sozial verantwortliche Betriebe, Impact Investing und das Drei-Säulen-Berichtswesen (Triple-Bottom-Line-Ansatz). Doch meistens stehen Symptome und nicht strukturelle Grundursachen im Mittelpunkt.

Karl Polanyi beschreibt in seinem 1944 erschienenen Buch *The Great Transformation. Politische und ökonomische Ursprünge von Gesellschaften und Wirtschaftssystemen* den Kapitalismus als **Warenfiktion**. Der Kapitalismus oder die Marktgesellschaft, wie er sie nennt, sei konstruiert auf der Grundlage einer Fiktion – dass nämlich Natur, Arbeit und Geld Waren seien und für den Markt, für den Verbrauch produziert würden. Aber, so Polanyi, die Natur sei keine Ware. Sie würden nicht für den Verbrauch auf dem freien Markt produziert. Aber im Marktsystem würden alle drei behandelt, *als ob* sie Waren wären.

Laut Polanyi führt dies zu einem phänomenalen Wachstum, aber auch zu massiven negativen externen Effekten in Form von Umweltzerstörung, Armut und zyklischen Finanzkrisen.

Die Lösung: Aktualisierung des wirtschaftlichen Betriebssystems

Gesellschaften haben auf diese Dysfunktionalitäten so reagiert, dass sie **institutionelle Innovationen** wie etwa Arbeitsrichtlinien und Umweltstandards, Sozialversicherungssysteme und nationale Notenbanken geschaffen haben, in denen Marktmechanismen da außer Kraft gesetzt sind, wo sie nicht hilfreich sind.

Heute, mehr als ein Jahrhundert nach der ersten Aktualisierung des kapitalistischen Betriebssystems, sehen wir uns wieder mit Her-

⁴ Definition siehe unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/sharing-economy-53876> [20.1.2019] (Anm. d. Übers.).

ausforderungen konfrontiert – dieses Mal sind die Herausforderungen jedoch globaler Natur.

Als Antwort auf diese Herausforderungen haben wir am MIT einen informellen runden Tisch eingerichtet, an dem wir über Ökonomie und Wohlstand im Licht der sozialen und ökologischen Probleme unserer Zeit folgenreich nachdenken. Wir haben viele Schlüsselvariablen überprüft und kamen zu dem Schluss: Wenn sie gleichzeitig wirksam eingesetzt würden, wäre das Ergebnis eine Aktualisierung des ökonomischen Betriebssystems, das unser System **vom Egosystem-Bewusstsein zum Ökosystem-Bewusstsein upgraden** würde. Ich nenne diese Variablen »Akupunkturpunkte«, weil sie wie Druckpunkte auf dem menschlichen Körper funktionieren: Werden sie aktiviert, können sie transformative und regenerative Auswirkungen auf das gesamte System haben.

Die Matrix der ökonomischen Transformation: Sieben Akupunkturpunkte

Es gibt sieben Akupunkturpunkte: **Natur**, **Arbeit** und **Kapital** (die drei klassischen Produktionsfaktoren), **Technologie** und **Management** (die zwei jüngeren Ergänzungen der modernen Produktionsfunktion), **Verbrauch** (die Nutzerseite der Gleichung) und **Koordination** (wie das Ganze zu koordinieren ist).

In allen sieben Bereichen gibt es Symptome, die eine Umdeutung des tieferen Grundproblems erfordern (s. Abb. 14). Und für jedes Symptom gibt es praktikable Hebelpunkte, um das derzeitige egozentrierte System umzuwandeln in ein ökozentriertes System. Nimm dir einen Moment Zeit, um die in Abbildung 14 dargestellte Landschaft zu betrachten, oder lies einfach weiter, wenn du solche Tabellen nicht magst.

Zur Aktualisierung des gesamten ökonomischen Betriebssystems sind folgende Veränderungen nötig.

Natur: Vom Ressourcen- zum Ökosystem

Das zentrale Problem unseres momentanen Wirtschaftssystems ist, dass es in einer Welt begrenzter Ressourcen das kontinuierliche Wachstum zum Ziel hat. Daher ist es notwendig, Natur als Ökosystem zu verstehen und nicht als Ressource zu definieren. Statt die Geschenke der Natur als Waren zu behandeln, die wir kaufen, nutzen und wegwerfen, müssen wir die Natur als zirkuläre Ökologie

behandeln, die wir bewirtschaften und gemeinsam mitentwickeln müssen. Hebelpunkte für die Verschiebung des Systems in diese Richtung sind:

- zirkuläre Ökonomie nach Prinzipien des Designs von der Wiege bis zur Wiege;
- Wiederherstellung des Ökosystems mit zyklischer, regenerativer Landwirtschaft, die den Boden kultiviert.

Arbeit: Vom Arbeitsplatz zum Unternehmertum

Man schätzt, dass bis 2050 grob 40 % unserer jetzigen Arbeitsplätze durch Automatisierung wegfallen. Statt Arbeit im Sinne eines »Jobs« zu denken, mit dem wir unser Geld verdienen, müssen wir Arbeit als schöpferischen Akt neu erfinden, mit dessen Hilfe wir unser höchstes Potenzial erreichen können. Hebelpunkte dafür, die Zukunft der Arbeit zu einem eher zwischenmenschlichen und kulturell-kreativen Bereich zu verschieben, sind beispielsweise:

- universelles Grundeinkommen für alle;
- freier Zugang zu Bildung 4.0 als Grundrecht, um das höchste Zukunftspotenzial eines Menschen zu fördern und zu aktivieren.

Kapital: Von der Extraktion zur Intention

Wir alle wissen um die beispiellose Kapitalanhäufung auf globaler Ebene. Die Herausforderung liegt hier darin, den Finanzkapitalfluss in die Realökonomie umzuleiten und das gesellschaftliche Gemeingut zu erneuern. Heute ist zu viel Geld an einem Ort akkumuliert – spekulatives, extraktives Kapital –, und zu wenig Geld fließt an einen anderen Ort – intentionales Kapital, das zur Erholung unseres ökologischen, sozialen und kulturellen Gemeinguts beiträgt. Hebelpunkte für die Neugestaltung des Kapitalflusses sind beispielsweise:

- zyklische Währungen, um extraktives Kapital zu ersetzen;
- Reform des Steuersystems, um Ressourcen zu besteuern und systematische Steuervermeidung zu eliminieren.