

Neue Perspektiven für Führungskräfte. Von der Zukunft her wahrnehmen, leiten und gestalten

Hildegard Kurt

Zukunftsfähigkeit als Fähigkeit, »von der Zukunft her« zu führen, wird primär am Massachusetts Institute for Technology (MIT) in Boston erforscht, woraus die Theorie U entstand. In deren Zentrum steht die »soziale Technik« des »Presencing«. Als weitere soziale Techniken, um von der Zukunft her zu führen, werden beschrieben: (a) das Suchen nach Synergien, (b) ein Verständnis von Organisationen als Lebewesen, (c) das Schaffen von Räumen für Emergenz-Phänomene und (d) das Aushalten von Nicht-Wissen.

1 Einleitung

»Von der Zukunft her« wahrnehmen, leiten und gestalten? Weshalb überhaupt eine so seltsame Perspektive? Antworten hierauf wären: Weil die multiplen Krisen unserer Gegenwart dringend nahelegen, Wege heraus aus Pfadabhängigkeiten und Systemlogiken zu erschließen. Weil es – nicht zuletzt im Naturschutz – darauf ankommt, von einem reaktiven Modus zu proaktiv gestaltendem Denken und Handeln zu finden. Weil die Große Transformation hin zu einer postfossilen, ressourcenleichten, sozial gerechten Entwicklung nur zu bewerkstelligen ist, wenn wir uns auch und gerade auf organisationaler Ebene heraus aus der »Komfortzone« an den vorderen Rand der je eigenen Möglichkeiten begeben.

2 »Presencing«: ein »In-die-Gegenwart-Bringen« zukünftiger Möglichkeiten

Zukunftsfähigkeit als Fähigkeit, »von der Zukunft her« wahrzunehmen und zu gestalten, wird maßgeblich am Massachusetts Institute for Technology (MIT) in Boston erforscht, woraus die »Theorie U« entstand. Das gleichnamige Standardwerk dazu des deutsch-amerikanischen Transformationsforschers und Organisationsentwicklers Otto Scharmer (2009) trägt den Untertitel »Von der Zukunft her führen«. Zusammen mit Katrin Käufer veröffentlichte Scharmer 2014 den Folgeband »Von der Zukunft her führen. Von der Egosystem- zur Ökosystem-Wirtschaft«.

Für Scharmer, der auf einem biodynamischen Landwirtschaftsbetrieb bei Hamburg aufwuchs, zeichnete sich seit Anfang der 1990er ab, dass die großen Menschheitsprobleme – nicht zuletzt die ökologische Krise – zu komplex sind, um allein mit Erfahrungen aus der Vergangenheit bewältigt zu werden. Hier setzt der Perspektivwechsel ein: Führungskräfte sollen und können lernen, ihre Entscheidungen nicht mehr primär auf der Grundlage von Vergangenem zu treffen, sondern Lösungswege durch ein Erkennen und »In-die-Gegenwart-Bringen« zukünftiger Möglichkeiten zu erschließen.

Inzwischen arbeiten die Organisationsentwickler*innen des MIT weltweit mit Institutionen, Organisationen und Verbänden, um Theorie U als »soziale Technik« für die Große Transformation fruchtbar werden zu lassen, so auch mit dem Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus in Österreich.

Die Theorie U beinhaltet ein ganzes Set sozialer Techniken sowohl für Innovation im Sinne eines Phasing-in in die postfossile, nachhaltige Entwicklung als auch für »Exnovation«, das systemische Ausführen nicht nachhaltiger Strukturen (Phasing-out).

Mit der Theorie U gesprochen erwacht die Fähigkeit, von der Zukunft her zu gestalten, wenn Geist, Herz und Wille so weit als möglich geöffnet sind: Wie? Indem wir aufhören, unseren Meinungen, Positionen und Annahmen anzuhafte; indem wir uns vom Streben nach Perfektion emanzipieren; indem wir aufhören, uns mit unseren Denkmustern, mentalen Gewohnheiten und Automatismen zu identifizieren. Aus diesem Prozess mentaler Öffnung heraus kann ein »Presencing« entstehen, am untersten Punkt des »U«.

Die Wortschöpfung »Presencing« setzt sich zusammen aus dem englischen »presence«, »Gegenwart« und »sensing«, also »fühlen« oder »erspüren«. Presencing bedeutet aufmerken, gewärtig werden, das In-der-Welt-Sein ent-automatisieren. Denn, noch einmal: Um die im Entstehen begriffene Zukunft zu erspüren, ist es nötig, die Wahrnehmung weit über das übliche Maß hinaus zu öffnen.

Interessant in diesem Zusammenhang auch: Die indoeuropäische Wurzel des Wortes »leader« wie des deutschen »Leiter« ist leith. Wörtlich bedeutet das »nach vorne gehen«, »über die Schwelle gehen«, aber auch »sterben«. Denn Prozesse wirklichen Wandels sind immer existenziell. Sie erfordern die Fähigkeit, das Alte loszulassen, sterben zu lassen, das Neue in die Welt zu bringen – und das Nichts, auch das Nicht-Wissen zwischen diesen beiden Bewegungen auszuhalten.

3 Dem Lebendigen Lebendigkeit schenken – bewusst sein

Was aber wäre das eigentlich Neue im Horizont der Großen Transformation? Ein so hochgradig komplexer Prozess des Wandels erhält kaleidoskopartig mit jeder Perspektive, die man einnimmt, einen anderen inhaltlichen Fokus. Weshalb vielfältige, einander ergänzende Beschreibungen erhellender sein dürften als eine einzige, allgemein gültige Definition.

In meiner Organisation, dem und Institut, leitet uns diese Umschreibung: Das jetzt gebrauchte Neue hat eine evolutionäre Dimension. Es handelt davon, dass, abgekürzt formuliert, die Erde, nachdem sie jahrhundertlang immer mehr zum Ding, zum Objekt und zur Ware gemacht wurde, immer mehr verzweckt, verbraucht vernutzt, vermarktet, verschachert, verramscht wurde und wird, dass diese Erde neu lebendig werden darf. Dass sie, mit Martin Buber gesprochen, in ihren so ungemein vielfältigen Erscheinungsformen nicht länger ein Ding, ein »Es« bleiben muss, sondern neu zum »Du« werden kann – zu einem lebendigen Gegenüber, mit dem dann ein partnerschaftlicher Umgang beginnt. Noch anders formuliert: Das wirklich Neue wäre, dass die Gattung Mensch im Anthropozän, dem «Erdzeitalter des Menschen«, Lebens- und Wirtschaftsweisen praktiziert, die einem Ethos des Verlebendigens folgen.

»Dem Lebendigen Lebendigkeit zurück schenken – bewusst sein. Eine Antwort geben auf den Zustand der Welt«. So auch das Motto der Erdfest-Initiative, die der Biologe und Philosoph Andreas Weber und ich letztes Jahr gestartet haben, und die vom Bundesamt für Naturschutz gefördert wird. Ich erwähne diese Initiative hier auch, weil mit ihr eine weitere Strategie zum Tragen kommt, die dazu befähigt, »von der Zukunft her« wahrzunehmen und zu gestalten: nämlich das Erschließen von Synergien.

4 Aktiv nach Synergien suchen

Im Verlauf der letzten Monate ist es der Erdfest-Initiative gelungen, wunderbare Multiplikatoren als Partner zu gewinnen, darunter der Demeter Verband, die ANU und die Deutsche Gesellschaft des Club of Rome. Wegweisend beim Knüpfen dieses Miteinanders war jeweils die Frage: Wie ließen sich die Anliegen, Ziele, Aktivitäten der je eigenen Organisation dadurch voranbringen, dass wir als Organisationen bewusst in Beziehung miteinander treten?

In der Kommunikation sorgfältig nach Synergiepotenzialen Ausschau zu halten,

richtet die Aufmerksamkeit aller Beteiligten neu aus: Es führt quasi unweigerlich auf ein Terrain jenseits bloßen Planens – weg von fertigen Konzepten und hin zu den Werten, die miteinander verbinden. So kann ein gemeinsames Denken einsetzen, das imaginativ wird und damit einen Möglichkeitsraum eröffnet.

Sich im Gespräch gegenseitig zu solchem generativen Wahrnehmen zu befähigen ist ausgesprochen produktiv. Und ich wage zu behaupten: Synergien zu erschließen als Strategie, um auf nicht-monetärem Wege wechselseitig Mehrwert zu generieren und zugleich kulturschöpferisch tätig zu sein – damit stehen wir noch ziemlich in den Anfängen. In anderen Worten: Um als Führungskräfte von der Zukunft her zu gestalten, dürften bewegliche, kreative Formen der Kooperation Schlüsselfaktoren sein.

5 Eine Organisation wie ein Lebewesen behandeln

Wer nach Wegen sucht, in der eigenen Organisation solche neuartigen Qualitäten des Miteinanders zu verankern, dem sei auch der Ansatz des Organisationsentwicklers Frederic Laloux empfohlen, dargelegt in »Reinventing Organizations«, ein »Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit«.

Ausgesprochen praxisnah beschreibt Laloux, wie »evolutionäre Organisationen« oder, in anderen Worten, »auf Sinnhaftes ausgerichtete« Organisationen Menschen als Gruppe dazu befähigen, über sich hinauszuwachsen und Aufgaben zu bewältigen, die sie allein nie geschafft hätten. Das, um, so Laloux, »die Welt von den Wunden der Moderne zu heilen«.

Eine zentrale Strategie in solchen Organisationen ist u.a., Teams nicht um ein fertiges Konzept herum zu bilden, sondern um ein bestimmtes Anliegen, woraus immer wieder verblüffend kreative Kohärenzen entstehen. Ein Team dieser Art wie auch jedes Teammitglied kann auf jeder Ebene der Hierarchie, zu der es fähig ist, wirken, solange es sich mit denen berät, die von der jeweiligen Entscheidung betroffen sind. Für Führungskräfte heißt das, tendenziell vom Modus des Verordnens in den des Vernehmens überzuwechseln. Und verlässlich Räume für sich selbst organisierende Teams zu schaffen. Womit aus überkommenen »Herrschaftshierarchien« mit linearen, auf Weisung und Kontrolle basierenden Top-Down-Strukturen »Verwirklichungsstrategien« (Laloux) werden.

Als Metapher für eine dergestalt neuartige Organisationsstruktur, bei der Selbstführung, Ganzheit und evolutionäre Sinnorientierung im Mittelpunkt stehen, schlägt

Laloux »lebende Systeme« oder »lebende Organismen« vor – im Gegensatz zum Bild der seelenlosen Maschine, das die Organisations- und Unternehmenswelt zu lange beherrscht (hat).

6 Raum für Emergenz-Phänomene schaffen

Damit kommen wir zu einem Phänomen, das die Systemtheorie und die Evolutionsforschung als »Emergenz« beschreiben. Nämlich zur Fähigkeit komplexer Systeme, aus dem Zusammenwirken der Teile eine neue Ganzheit entstehen zu lassen, die nicht vorhersagbar ist, deren Eigenschaften sich nicht auf die der getrennten Teile zurückführen lassen, und die mit analytischen Methoden nur unvollkommen beschrieben werden kann. Im Horizont kultureller Evolution lassen Emergenzen sich definieren als ein Herauswachsen aus dem, was ist, und ein Hineinwachsen in das, was als Nächstes werden kann.

So gesehen sind die »evolutionären Organisationen«, wie etwa Laloux sie beschreibt, Systeme, in denen man bewusst Räume für Emergenz-Phänomene schafft.

Denn bei allem absolut unverzichtbaren politisch-strategischem Konzipieren und Handeln wird gegenwärtig zunehmend erkennbar: Die Große Transformation lässt sich nur zum Teil aus dem Geist des Planens, Managens und Kontrollierens bewerkstelligen. Sie braucht ebenso das, was der Soziologe Hartmut Rosa eine »resonanzfähige Geisteshaltung« nennt. Nämlich ein Wahrnehmen und Denken, das in wirkliche Beziehung tritt zu dem, was ist, und so Werdeprozesse, die jetzt »dran« sind, erkennen kann – mithin eine Geisteshaltung, die Emergenzen fördert.

Eine Führungskraft, die von der Zukunft her leitet und gestaltet, schafft in ihrer Organisation Räume, die es erlauben, gemeinsam aus dem Trott mentaler Gewohnheiten, aus einer eher reproduzierenden Geisteshaltung herauszutreten; Räume, in denen es möglich wird, aufzumerken, zu ent-automatisieren, mental durchlässig, resonanzfähig zu werden. Wie das konkret geschehen kann, beschreiben zum Beispiel die genannten Handbücher der Organisationsentwickler Scharmer und Laloux. Und in aller Bescheidenheit: Auch das vom und.Institut entwickelte Format »Lebendigkeitswerkstatt« unterstützt dabei, solche Räume zu schaffen. Wo eine Loslösung aus nicht mehr tragfähigen Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsmustern einsetzt; wo, wie die Neurowissenschaftlerin Tanja Singer es beschreibt, eine »metakognitive« Perspektive, eine Art Vogelperspektive auf den eigenen Geist entsteht; wo, mit Otto Scharmer gesprochen, das authentische Selbst etwas von seiner »höchsten

Zukunftsmöglichkeit« spürt – als Beginn eines Perspektivwechsels weg von Ego-Systemen und hin zu Öko-Systemen.

7 Nicht-Wissen aushalten

Hierbei kommt – wohl unvermeidlich – gerade für Führungskräfte etwas ins Spiel, das einst der englische Dichter John Keats (1795-1821) die »negative Fähigkeit« nannte: nämlich das Vermögen, vorgefasste Meinungen loszulassen, Nicht-Wissen zuzulassen, Unsicherheit, Ratlosigkeit, auch Gefühle des Ungenügens zu ertragen, ohne gereizt in Fakten oder Zahlen zu flüchten und so vorschnelle Schlüsse zu ziehen. Denn, erklärt Keats, nicht, wenn wir sicher sind, sondern wenn wir unsicher sind, kann ein von jenseits des Horizonts aus Mögliches Zugang finden. Heute, am Beginn des 21. Jahrhunderts, ruft namentlich die ökologische Krise Führungskräfte dazu auf, solche »negative Fähigkeit« zu kultivieren.

Quellen / Literatur

Scharmer, O. (2009): Theorie U. Von der Zukunft her führen. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

Scharmer, O. u. Käufer, K. (2014): Von der Zukunft her führen. Von der Egosystem- zur Ökosystem-Wirtschaft. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

Laloux, F. (2015): Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Verlag Franz Vahlen.

Rosa, H. Resonanz (2016): Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung. Berlin: Suhrkamp Verlag.

Kontakt:

Dr. Hildegard Kurt

h.kurt@und-institut.de