

Claus Otto Scharmer

# **Theorie U – Von der Zukunft her führen**

Presencing als soziale Technik

Mit einem Vorwort von Peter M. Senge

Dritte, unveränderte Auflage, 2013

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)	Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Friedrichshafen)	Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Bernhard Blanke (Hannover)	Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/ Herdecke)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)	Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Alfter bei Bonn)	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Dr. Barbara Heitger (Wien)	Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)	Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)	Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)	Dr. Therese Steiner (Embrach)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Potsdam)	Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)	Karsten Trebesch (Berlin)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)	Bernhard Trenkle (Rottweil)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Tom Levold (Köln)	Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)	Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Dr. Burkhard Peter (München)	Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)	Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)	

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel

Satz u. Grafik: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach

Printed in Germany

Druck und Bindung: Freiburger Graphische Betriebe, [www.fgb.de](http://www.fgb.de)

Dritte, unveränderte Auflage, 2013

ISBN 978-3-89670-740-6

© 2009, 2013 Carl-Auer-Systeme Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg

Alle Rechte vorbehalten

Titel der Originalausgabe: "Theory U. Leading From the Future as it Emerges.

The Social Technology of Presencing". Published in 2007 by SoL (The Society for Organizational Learning, Inc.), Cambridge, USA.

© 2007, C. Otto Scharmer

All Rights reserved

© der deutschen Ausgabe Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg, 2007

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren und zum Verlag finden Sie unter: [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de).

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten aus der Vangerowstraße haben, können Sie unter <http://www.carl-auer.de/newsletter> den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH  
Vangerowstraße 14  
69115 Heidelberg  
Tel. o 62 21-64 38 o  
Fax o 62 21-64 38 22  
[info@carl-auer.de](mailto:info@carl-auer.de)

# Einleitung

*Die Krise unserer Zeit • Der blinde Fleck • Eintreten in das Feld • Der archimedische Punkt • Das Umschmelzen und Umstülpen der Struktur unserer Aufmerksamkeit • Die U-Theorie: Führung von der entstehenden Zukunft her • Eine neue Wissenschaft • Feldgang: Der Denkweg in diesem Buch*

Wir leben in einer Zeit brodelnder Konflikte und massiven institutionellen Versagens. Einer Zeit des schmerzhaften Verfalls und des hoffnungsvollen Neubeginns. Es ist eine Zeit, die sich anfühlt, als würde sich etwas Grundsätzliches verlagern und sterben, während gleichzeitig etwas anderes geboren werden möchte. Keiner hat diese Doppelbewegung besser auf den Punkt gebracht als der ehemalige tschechische Präsident Václav Havel:

»Ich denke, es gibt gute Gründe für die Annahme, dass das moderne Zeitalter zu Ende geht. Es gibt heutzutage viele Hinweise darauf, dass wir uns in einem Übergangsstadium befinden, wo etwas auf dem Weg hinaus ist und etwas anderes unter Schmerzen geboren wird. Es ist so, als ob etwas taumelt, schwankt, schwindet und sich selbst erschöpft – während etwas anderes, noch Unbestimmtes, langsam beginnt, sich aus den Trümmern zu erheben.«<sup>1</sup>

## Die Krise unserer Zeit

Wir leben auf einer dünnen Kruste aus Ordnung und Stabilität, die jederzeit auseinanderbrechen kann. Wir haben einen Augenblick erreicht, wo es gilt, innezuhalten und hinzuschauen, was da eigentlich beginnt, sich aus den Trümmern zu erheben.

Die Krise unserer Zeit ist nicht einfach die Krise einer einzelnen Führungskraft, eines Landes oder einer Weltregion. Die Krise unserer Zeit offenbart das Sterben einer veralteten sozialen Struktur und einer bestimmten Art des Denkens, einer überkommenen Art der Institutionalisierung und des gemeinsamen Hervorbringens von sozialen Formen.

<sup>1</sup> Präsident Václav Havel in einer Rede in Philadelphia am 4. Juli 1994. Ich danke Göran Carstedt für den Hinweis auf diese Rede.

Die Praktiker »an der Front« des Lebens und Arbeitens – Manager, Lehrer, Krankenschwestern, Landwirte, Führungskräfte aus Wirtschaft und Politik – erleben die gegenwärtige Realität in gleicher Weise. Sie fühlen die Hitze einer sich immer weiter hochschraubenden Arbeitsbelastung und den Druck, noch mehr zu leisten. Viele beschreiben diesen Zustand als Arbeiten gegen Windmühlen oder Laufen im Hamsterrad. Und dennoch wird die Schraube des sich erhöhenden Arbeitsdrucks kontinuierlich eine Windung weitergedreht.

Kürzlich nahm ich an einer Tagung mit den 100 Topführungskräften eines bekannten amerikanischen U.S.-Fortune-500-Unternehmens teil. Der Redner vor mir hatte einen super Einstieg. Er erinnerte uns daran, dass wir vor nur knapp 20 Jahren ernsthaft darüber diskutierten, was wir eigentlich mit der ganzen *zusätzlichen Freizeit* anfangen sollten, die wir absehbar aufgrund des Einsatzes moderner Kommunikationstechnologien zur Verfügung haben würden. Schallendes und gleichzeitig gequältes Gelächter im Saal – denn die tatsächlich eingetretene Realität sieht ziemlich anders aus.

Während wir uns unseres eigenen zunehmenden Drucks und der abnehmenden Freiheitsgrade bewusst werden, gehen wir auf die andere Straßenseite und begegnen dort der Kehrseite des gleichen Systems, unter dessen Bedingungen mehrere Milliarden Menschen geboren werden und das ihnen keine Chance lässt, an unserem globalen sozioökonomischen System teilzunehmen. Armut und Ausbeutung existieren noch immer, aber der eigentlich entscheidende Punkt dieses Jahrhunderts ist, dass unser augenblickliches globales System nur für eine relativ kleine, elitäre Minderheit von uns funktioniert, während in großen Teilen der Welt für die Mehrheit der Bevölkerung überhaupt nichts funktioniert. Wir alle kennen die Fakten und Daten, die diesen Punkt belegen:

- Wir haben eine florierende globale Wirtschaft geschaffen, in der gleichzeitig 850 Millionen Menschen hungern und drei Milliarden Menschen in Armut leben (mit weniger als zwei Dollar pro Tag).<sup>2</sup>
- Wir setzen beträchtliche Ressourcen für unsere Landwirtschaft und unsere Nahrungssysteme ein, und das nur, um eine nicht nachhaltige Massenproduktion qualitativ schlechten Junkfoods

<sup>2</sup> World Hunger Education Service: World Hunger Fact Sheet (verfügbar unter: <http://www.worldhunger.org>).

zu produzieren, das unsere Körper und unsere Umwelt vergiftet – mit dem Ergebnis einer Erosion von qualitativ hochwertigem Ackerland im Ausmaß der Fläche Indiens (ca. 21 % des gegenwärtig landwirtschaftlich nutzbaren Landes in der Welt).<sup>3</sup>

- Wir geben Unsummen Geld für Gesundheitssysteme aus, die auf der Symptomebene herumstochern und unfähig sind, die eigentlichen Ursachen von Gesundheit und Krankheit in unserer Gesellschaft anzugehen. Unsere Gesundheitsergebnisse sind oft nicht besser als die vieler Gesellschaften, die wesentlich weniger Geld für Gesundheit ausgeben.
- Wir kippen ebenfalls beträchtliche Summen in unsere Bildungssysteme, haben es aber bislang nicht geschafft, Schulen und höhere Bildungsinstitutionen hervorzubringen, die bei der Entwicklung der inhärenten Fähigkeit des Menschen, seine Zukunftsmöglichkeiten zu erspüren und zu schaffen, helfen würden. Gerade diese Fähigkeit betrachte ich jedoch als die wichtigste Kernkompetenz für dieses Jahrhundert globaler, wissensintensiver Ökonomie.
- Trotz der alarmierenden wissenschaftlichen und experimentellen Evidenz für einen beschleunigten Klimawandel fahren wir als ein globales System fort, so zu handeln, als wenn nichts geschehen wäre.
- Mehr als die Hälfte der Kinder auf der ganzen Welt leiden unter den Bedingungen eklatanter Bedrohungen, wie z. B. Armut, Krieg und HIV/AIDS.<sup>4</sup> Im Ergebnis sterben *jeden Tag* 40 000 Kinder an den Folgen vermeidbarer Krankheiten.

Quer durch alle Lebensbereiche produzieren wir gemeinsam Ergebnisse (und Nebenwirkungen), die – hoffentlich – niemand will. Und dennoch sehen sich die zentralen Entscheidungsträger nicht in der Lage, den Verlauf der Dinge in eine sinnvollere Richtung zu lenken. Sie fühlen sich ebenso gefangen in dem, was zuweilen aussieht wie ein Wettrennen gegen die Wand, wie wir selbst. Das gleiche Problem

<sup>3</sup> Die beste Schätzung ist eine Kombination der Zahlen über die starke und extreme Degradation von Land, das zum größten Teil und aus praktischen Gründen von Landdegradation zerstört wurde. Die Umfrage wurde in den späten 1980ern durchgeführt. Die aktuelleren Informationen müssten stückweise zusammengetragen werden.

<sup>4</sup> The State of the World's Children (2005): Childhood under Threat (verfügbar unter: [http://www.unicef.org/publications/index\\_24432.html](http://www.unicef.org/publications/index_24432.html) [16.2.2009])

betrifft das massive institutionelle Versagen: Wir haben noch nicht gelernt, wie wir unsere jahrhundertealten kollektiven Muster des Denkens, Sprechens und der Institutionalisierung so umschmelzen und umformen können, dass sie den neuen Realitäten entsprechen und angemessen sind.

Die sozialen Strukturen, die wir derzeit aufbrechen und einstürzen sehen – lokal, regional und global –, entstammen zwei Quellen: den vormodernen *traditionellen* und den *modernen* industriellen Strukturen oder Formen des Denkens und Funktionierens. Beide waren in der Vergangenheit angemessen und sinnvoll. Aber in unserer jetzigen Zeit geraten sie immer weiter aus dem Takt oder aus der Fassung gegenüber dem Lauf der Dinge.

Das Resultat von diesem Aus-der-Fassung-Geraten ist voraus-sagbar: Flucht nach hinten. Das Aufkommen fundamentalistischer Bewegungen sowohl in westlichen als auch nichtwestlichen Ländern ist ein Symptom des Zerfalls und Ausdruck eines tiefer liegenden Transformationsprozesses. Fundamentalisten sagen: »Seht her, der moderne westliche Materialismus funktioniert einfach nicht. Er beraubt uns unserer Würde, unserer Lebendigkeit und unserer Seele. Lasst uns zur alten Ordnung zurückkehren!«

Diese Reaktion ist insofern verständlich, als sie sich auf zwei Wesensmerkmale des heutigen sozialen Niedergangs bezieht, die der Friedensforscher Johan Galtung *Anomie* nennt, den Verlust von Normen und Werten, und *Atomie*, den Zusammenbruch sozialer Strukturen.<sup>5</sup> Der hieraus resultierende Verlust an Kultur und Struktur führt zu Ausbrüchen von Gewalt, Hass, Terrorismus und Bürgerkrieg, in Kombination mit teilweise selbstproduzierten Naturkatastrophen sowohl in der südlichen als auch der nördlichen Hemisphäre. Es ist, wie Václav Havel sagte, so, als ob sich etwas selbst erschöpfe und zerstöre.

Aber was *erhebt* sich nun aus den Trümmern? Wie können wir mit diesen Brüchen umgehen? Was ich sehe, ist, dass sich eine neue Form von Anwesendwerden und von Gegenwärtigkeit erhebt, die sich spontan durch kleine Gruppen und Netzwerke zu entwickeln beginnt. Es ist eine andere Qualität der Verbindung untereinander, eine neue Art des miteinander und mit dem, was entstehen will, Anwesend- und Präsentseins. Wenn Gruppen beginnen, von einer

5 Diesen Punkt verdanke ich Johan Galtung, siehe Galtung (1995).

realen Zukunftsmöglichkeit her zu funktionieren, dann erschließen sich andere soziale Felder als diejenigen, die sie normalerweise erleben. Dies wird sichtbar durch eine veränderte Qualität des Denkens, Sprechens und des gemeinsamen Handelns. Wenn dieser Übergang geschieht, verbinden sich die Menschen mit einer tieferen Quelle der Kreativität und des Wissens und lassen die Muster der Vergangenheit hinter sich. Sie treten in ihr wirkliches Kraftzentrum ein, die Kraft des authentischen Selbst. Ich nenne diesen Vorgang eine Verlagerung in ein anderes *soziales Feld*, da dieser Begriff die Gesamtheit und den Typ der Beziehungen kennzeichnet, durch den die Teilnehmer eines gegebenen Systems sich miteinander verbinden.

Wenn eine Gruppe es schafft, sich einmal in die »Zone« gemeinsamen schöpferischen Handelns zu begeben, wird das zweite Mal gleich einfacher. Es ist, als ob eine unsichtbare, aber nachhaltige gemeinsame Verbindung oder Prägung entstanden wäre. Sie bleibt sogar meistens dann erhalten, wenn einige neue Teilnehmer in die Gruppe kommen. Die folgenden Kapitel beschreiben, was passiert, wenn eine solche Verlagerung oder Umstülpung des sozialen Feldes stattfindet, und wie diese sich manifestiert.

Die Umstülpung eines sozialen Feldes ist mehr als ein bemerkenswerter Augenblick. Wenn sie stattfindet, zieht sie in der Regel eine Reihe von Merkmalen nach sich: Erhöhung der individuellen Energie, eine Steigerung der Aufmerksamkeit, eine Vertiefung der Authentizität und Präsenz, ein klareres Richtungsverständnis sowie überdurchschnittliche professionelle und persönliche Ergebnisse und Errungenschaften.

Während die Krisendebatte unserer Zeit sich immer mehr verbreitet, werden die Stimmen der Protagonisten dreier unterschiedlicher Positionen hörbar:

1. Die der Aktivisten der Retrobewegung oder der Ewiggestrigen: »Lasst uns zur Ordnung der Vergangenheit zurückkehren.« Einige der Rückschrittbewegungen haben eine fundamentalistische Neigung, aber nicht alle. Diese Position geht häufig mit dem Wiederbeleben alter Religionsformen oder glaubensbasierter Spiritualität einher.
2. Die der Verteidiger des Status quo: »Macht weiter so.« Der Schwerpunkt liegt auf »mehr desselben«, indem man sich durchwurschtelt: »alter Wein in neuen Schläuchen«. Diese

Position hat ihre Wurzeln im Hauptstrom des zeitgenössischen wissenschaftlichen Materialismus.

3. Die der Protagonisten einer transformativen Veränderung:  
»Wie können wir aus den Mustern der Vergangenheit aussteigen und das höchste zukünftige Potenzial realisieren?«

Ich persönlich bin davon überzeugt, dass unsere aktuelle globale Situation nach einer Veränderung der dritten Position verlangt, die in vielerlei Hinsicht bereits unterwegs ist. Wir alle sind gefordert, uns von dem abgetragenen Körper institutionalisierten kollektiven Verhaltens zu lösen, um das Anwesendwerden unserer höchsten Zukunftsmöglichkeit zu erschließen.

Das Anliegen dieses Buches sowie der Forschung und der Projekte, die zu ihm geführt haben, ist es, eine soziale Technik für transformationale Veränderung zu erarbeiten, die es denen, die Veränderung vorantreiben, und den Führungskräften in allen Bereichen der Gesellschaft erlaubt, tiefere Felder der gemeinsamen Wahrnehmung, der gemeinsamen Willensbildung, der gemeinsamen Gegenwärtigung und des gemeinsamen Experimentierens zu erschließen. Damit diese Art der Führungsarbeit geleistet werden kann, darf der Blick nicht nur nach außen, sondern muss auch nach innen gelenkt werden.

Übrigens, wenn ich den Begriff *Führung* verwende, meine ich damit alle Menschen, die sich für die Schaffung von Veränderung oder die Gestaltung der Zukunft einsetzen, unabhängig von ihrer formalen Position in institutionellen Strukturen. Dieses Buch habe ich geschrieben für Veränderungsaktivisten und Führungskräfte in Unternehmen, Regierungen, gemeinnützigen Organisationen und Gemeinden. Ich war und bin oft tief beeindruckt, wenn ich beobachte, wie Innovatoren und hervorragende Praktiker auf der Basis eines tiefer liegenden Prozesses tätig werden, eines Prozesses, den ich den *U-Prozess* nenne. Dieser Prozess zieht uns in eine entstehende Möglichkeit hinein – zieht uns gewissermaßen in die entstehende Zukunft – und erlaubt uns, *von* diesem anderen Zustand aus zu handeln, anstatt lediglich zu reflektieren und auf vergangene Erfahrungen zu rekurrieren. Aber um auf diese entstehenden Möglichkeiten zugreifen zu können, müssen wir uns zunächst eines blinden Flecks in der Führung und im Alltag bewusst werden.