

Claus Otto Scharmer

Theorie U – Von der Zukunft her führen

Mit einem Vorwort von Peter M. Senge

2009

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold	Prof. Dr. Kersten Reich
Prof. Dr. Dirk Baecker	Prof. Dr. Wolf Ritscher
Prof. Dr. Bernhard Blanke	Dr. Wilhelm Rotthaus
Prof. Dr. Ulrich Clement	Prof. Dr. Arist von Schlippe
Prof. Dr. Jörg Fengler	Dr. Gunther Schmidt
Dr. Barbara Heitger	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp	Jakob R. Schneider
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand	Prof. Dr. Jochen Schweitzer
Prof. Dr. Karl L. Holtz	Prof. Dr. Fritz B. Simon
Prof. Dr. Heiko Kleve	Dr. Therese Steiner
Dr. Roswita Königswieser	Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin
Prof. Dr. Jürgen Kriz	Karsten Trebesch
Prof. Dr. Friedebert Kröger	Bernhard Trenkle
Tom Levold	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler
Dr. Kurt Ludewig	Prof. Dr. Reinhard Voß
Prof. Dr. Siegfried Mrochen	Dr. Gunthard Weber
Dr. Burkhard Peter	Prof. Dr. Rudolf Wimmer
Prof. Dr. Bernhard Pörksen	Prof. Dr. Michael Wirsching

Umschlaggestaltung: Goebel/Riemer
Satz u. Grafik: Josef Hegele, Heiligkreuzsteinach
Printed in Germany
Druck und Bindung: Freiburger Graphische Betriebe, www.fgb.de

Erste Auflage 2009
ISBN 978-3-89670-679-9
© 2009 Carl-Auer-Systeme, 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.

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

Carl-Auer Verlag
Häusserstraße 14
69115 Heidelberg
Tel. 0 62 21-64 38 0
Fax 0 62 21-64 38 22
E-Mail: info@carl-auer.de

Vorwort zur Originalausgabe

Mein Mentor sagte mir einmal, dass die größte aller menschlichen Errungenschaften die des schöpferischen Prozesses ist, wie wir das Neue in die Welt bringen. Diesen schöpferischen Prozess zu verstehen ist die Grundlage dafür, in einem Bereich wirkliche Könnerschaft zu entwickeln. Dieses Wissen ist tief in der Kunst verankert, und es beschreibt die Momente, wenn »es magisch wird«, Erfahrungen, von denen Künstler im Theater, in der Musik oder auch im Sport selten sprechen. Einen solchen mysteriösen Moment des Loslassens beschreibe Michelangelo, wenn er sage, dass der David dem Marmor schon vorher innegewohnt habe: »Ich habe nur alles weggenommen, was nicht David war.« Oder ein solcher sei auch in Picassos Beschreibung spürbar, dass »der Verstand Wege findet, seinen Traum zu kristallisieren«. Diese Momente sind auch in der Wissenschaft wichtig. Der Ökonom W. Brian Arthur hält fest, dass »alle großen Entdeckungen aus einem inneren Weg hervorgehen«. Vor diesem Hintergrund schlägt Otto Scharmer vor, dass der Schlüssel dazu, einen Umgang mit den vielfältigen Krisen unserer Zeit zu finden, darin liegt, diese Fähigkeit des schöpferischen Tätigwerdens gemeinsam neu zu erlernen.

Zwei Strategien charakterisieren die Reaktionen auf sich abzeichnende Zusammenbrüche in der Umwelt und im Sozialen. Diese Zusammenbrüche werden im Klimawandel, in der Unfähigkeit der Politik zum Handeln, der Korruption, der zunehmenden Armut und dem Scheitern der traditionellen Institutionen des Gesundheitswesens, der Regierung, der Wirtschaft und der Schulen sichtbar. Die Strategie, die das Handeln der meisten Verantwortlichen in den entwickelten Industrieländern charakterisiert, heißt, »sich irgendwie durchwurschteln«. Es ist eine Kombination aus dem Versuch, den Status quo zu erhalten, und einer Faszination durch neue Technologien, die, so die Annahme, die Probleme lösen werden. Die Reaktion ist Widerstand – der Protest von Millionen Menschen in der Welt gegen den »Konsensus in Washington« bezüglich Globalisierung –, kombiniert mit einer Sehnsucht nach einer sozialen und moralischen Ordnung der Vergangenheit und dem Zorn darüber, die Kontrolle über die Zukunft verloren zu haben.

Viele teilen diese Zweifel an den Zuständen. Dies wird in einer zunehmenden Angst vor der Zukunft, Misstrauen fast sämtlichen sozialen Organisationen gegenüber und einem Rückzug aus der öffentlichen Diskussion sichtbar. Die meisten Menschen nehmen die tiefen Ungleichverteilungen, die aus dem globalen Industrialisierungsprozess entstanden sind, wahr. Aber es gibt wenig Hoffnung, dass etwas dagegen getan werden kann. Wir machen irgendwie einfach weiter.

Die Ironie ist, dass sogar die größten Technologieoptimisten der Ansicht sind, dass Technologie sich selber entwickelt und man eigentlich nicht viel dagegen tun kann. Auch viele von denen, die sich als (manchmal militante) Aktivisten engagieren, drücken mit ihrer Wut und Gewalt ähnliche fatalistische Gefühle aus, wenn sie das Unaufhaltsame zu stoppen versuchen. Ein Freund von mir, ein engagierter Aktivist der Umweltbewegung, fasste dies einmal so zusammen:

»Ich bin überzeugt, dass manche der radikalen Umweltschützer der Auffassung sind, dass die Menschheit ein Fehler ist und dass sie es nicht verdient zu überleben.«

Beide Strategien sind in der Vergangenheit verankert: die Vertreter des Status quo, die im Grunde nur das, was in der Vergangenheit positiv war, weiterzuführen versuchen, und die der Gegenseite, die negative Entwicklungen aus einer Position der Vergangenheit heraus bekämpfen.

Otto Scharmer entwickelt mit seinem Buch *Theorie U* eine dritte Sichtweise, eine, die, wie ich glaube, in der Welt immer weiter um sich greift. Diese Sicht basiert auf der Überzeugung, dass die Zukunft sich von der Vergangenheit unterscheiden wird, einfach darum, weil die dominante globale industrielle Entwicklung nicht weiterlaufen kann wie bisher. Es geht nicht, dass sich der Reichtum weiterhin in Zeiten der zunehmenden Abhängigkeiten nur in einem Teil der Welt konzentriert. Das Industrialisierungsmodell des »Take, make, waste« (»Nimm, nutze, wirf weg«) kann nicht weiter ökonomisches Handeln dominieren, und die immer häufigere Antwort auf den Versuch, Müll und Gifte in der Umwelt zu lagern, lautet: nein. Wir können nicht damit fortfahren, CO₂ in die Erdatmosphäre auszustoßen, der Ausstoß liegt jetzt bereits 30 % höher, als er jemals in den vergangenen 450 000 Jahren war.

Der andere Grund dafür, warum diese dritte Sichtweise immer wichtiger wird, ist die, dass wir nicht hilflos diesen Entwicklungen

zuschauen müssen. Es gibt kein physikalisches Gesetz, sondern es sind allein die menschlichen Gewohnheiten, die diesen Problemen zu Grunde liegen. Diese Verhaltensgewohnheiten haben sich in sozialen Strukturen manifestiert, die wir wiederum reproduzieren, aber es ist möglich, alternative Strukturen hervorzubringen. Diese Veränderungen zu erreichen heißt nicht weniger, als »unsere Welt neu hervorzubringen«; die Fähigkeit dazu basiert auf der radikalen Sicht auf das Potenzial in unserer gemeinsamen Fähigkeit, wie Martin Buber es ausdrückte, »dem aus sich werdenden« zu lauschen, »dem Weg des Wesens in der Welt«, um es dann so in die Realisierung zu bringen »wie es verwirklicht werden will«.

Als Freund und Partner von Otto Scharmer habe ich nun mehr als zehn Jahre auf dieses Buch gewartet, genauso wie viele meiner Kollegen. Ohne Frage ist Otto der Denker, Theoretiker und auch der führende Praktiker der »U-Methodologie«. In seiner umfassenden praktischen Erfahrung mit Veränderungsprojekten hat sich Otto ein einzigartiges Verständnis für die Herausforderungen und Chancen erworben, die mit der Anwendung des U-Prozesses verbunden sind. Dieser Lernprozess beginnt mit der Auseinandersetzung mit diesem Buch.

Dieses Buch ist auf verschiedenen Ebenen hilfreich. Das Erste, was es verdeutlicht, ist, dass jeder soziale Kontext – von Teams über Organisationen hin zu sozialen Systemen – größer ist als das, was sich auf den ersten Blick zeigt. Viele von uns kennen die Energie eines Teams, das sich total mit seiner Arbeit verbindet, wenn Vertrauen, Offenheit und ein Gefühl von Möglichkeit die Zusammenarbeit bestimmen. Wir kennen auch sämtlich das Gegenteil, wenn Angst und Misstrauen dominieren und wenn jeder Kommentar mit einem polemischen Unterton durchtränkt ist. Otto Scharmer nennt solche Kontexte das »soziale Feld« und hat meiner Meinung nach einzigartige Erkenntnisse darüber, wie dieses soziale Feld entsteht und sich entwickelt, indem es von einem Zustand in einen anderen springt.

Leider finden eine positive Entwicklung und Zustandsveränderung nur in einigen wenigen sozialen Feldern statt. Die meisten – Familien, Teams, Organisationen und Gesellschaften – bleiben zum größten Teil unverändert, da uns die zu Grunde liegende Aufmerksamkeits-ebene unsichtbar bleibt. Wir nehmen die wenig sichtbaren Kräfte, die das, was passiert, bestimmen, nicht wahr, weil wir auch viel zu sehr reaktiv tätig sind. Wir nehmen Herausforderungen und Situationen

in einem mentalen Modell wahr, das Otto Scharmer »Downloading« nennt, und in diesem Modell definieren wir die Probleme und unsere Reaktionen. Zum Beispiel wenn wir zuhören, hören wir für gewöhnlich nicht viel mehr als das, was wir immer schon gehört und gewusst haben. »Jetzt geht das schon wieder los«, ruft unsere innere Stimme. Von diesem Punkt an hören wir nur selektiv das, was wir bereits kennen, wir interpretieren die Gegenwart basierend auf dem, was wir aus der Vergangenheit kennen, und ziehen Schlussfolgerungen so, wie wir sie immer schon gezogen haben. Solange diese Form des Zuhörens überwiegt, verlängert auch unser Handeln den Status quo, obwohl wir als Akteure ernsthaft die Intention haben, eine Änderung zu initiieren. Veränderungsinitiativen, die aus dieser Ebene der Aufmerksamkeit entstehen, konzentrieren sich normalerweise darauf, in dem anderen etwas zu verändern, in dem System, oder darauf, einen externen Veränderungsprozess zu implementieren. Die Akteure fixieren sich auf ein externes Objekt und selten darauf, was »ich« oder »wir« tun müssen, damit das System sich verändern kann.

Wenn sich die Aufmerksamkeit vertieft, verändert sich das soziale Feld. Otto Scharmer beschreibt drei Ebenen der tieferen Wahrnehmung und die jeweils eintretende Veränderungsdynamik, die sie in der sozialen Welt hervorbringt. »Unser Sehen zu sehen« erfordert die Intelligenz unseres geöffneten Denkens, Herzens und Willens.

Der erste Öffnungsprozess setzt ein, wenn Akteure beginnen, ihre eigenen Annahmen zu sehen, und in der Folge Zusammenhänge wahrnehmen, die sie vor dieser Öffnung nicht sehen konnten. Das ist der Anfang jedes Lernprozesses, beispielsweise in einem Unternehmen, das anfängt, signifikante Veränderungen im eigenen Umfeld wahrzunehmen.

Doch etwas Neues zu sehen führt nicht notwendigerweise dazu, anders zu handeln. Es ist dazu eine tiefere Ebene der Aufmerksamkeit nötig, eine, die es den Handelnden möglich macht, aus ihrer Erfahrung der Vergangenheit hinauszutreten und über das Denken hinaus zu empfinden. Zahllose Unternehmen waren nicht in der Lage, auf Veränderungen in ihrem Umfeld einzugehen, obwohl sie diese Veränderungen sehen konnten. Warum? Arie de Geus, Autor und ehemaliger Verantwortlicher für Planung und Strategie bei *Royal Dutch Shell*, beschrieb dies so: »Die Signale einer neuen Realität penetrieren einfach nicht das Immunsystem des Unternehmens.« Der Durchbruch geschieht erst dann, wenn die Akteure in dieser sich

verändernden Realität anfangen, ihre eigene Rolle zu sehen, nämlich das Alte zu erhalten und das Neue zu verhindern. Dieser Durchbruch kann sowohl in einer Organisation als auch etwa auf Landesebene stattfinden. Beispielsweise in Südafrika begann meiner Beobachtung nach diese tiefere Art zu sehen in den späteren 1980ern. Es lassen sich heute viele Beispiele weltweit finden. Die Vorbedingung ist, dass Menschen in verschiedenen Bereichen der Gesellschaft, einschließlich des Machtzentrums, aufwachen und die Bedrohung, mit der sie in der Zukunft konfrontiert sind, wahrnehmen. In Südafrika begannen mehr und mehr Menschen zu sehen, dass das Land einfach keine Zukunft haben würde, wenn das Apartheid-System fortgeführt würde, und dass sie Teil des Systems waren.

Wenn diese Form von Aufwachen beginnt, dann ist es wichtig, dass die Menschen auch zu sehen anfangen, dass die Zukunft sich von der Vergangenheit unterscheiden kann. Dieses »Sehen« einer möglichen Zukunft heißt allerdings nicht notwendigerweise, dass wir intellektuell davon überzeugt sind, dass sich etwas ändern wird; wir kennen das alle: Wir nicken und machen dann weiter wie vorher.

Die dritte Ebene des »Sehens« öffnet unsere tiefen Ebenen von Verbindlichkeit. Diese Öffnung ist am schwersten beschreibbar. Aber sie kann ungeheuer wirkungsvoll und selbsterklärend sein, wenn sie stattfindet. Der geöffnete Wille drückt sich oft so aus: »Das ist etwas, was wir tun müssen, obwohl uns nicht ganz klar ist, wie.« Unser Kollege Joseph Jaworski beschreibt dies als ein »Sich-in-die-Sache-Reingeben«. Eine andere Formulierung ist: »Ich hörte den Ruf«, und ich habe das oft Menschen sagen hören, wenn sie ihren Lebensweg beschrieben. Wenn eine Antwort auf diesen »Ruf« nicht mit einem kontinuierlichen Prozess der Öffnung des Denkens und des Fühlens verbunden ist, kann auch eine solche Verpflichtung in Fanatismus umschlagen, und der schöpferische Prozess wird zum Versuch, Dinge mit der blanken Macht des aufzwingenden Willens umzusetzen. Einer der wesentlichen Punkte von Theorie U ist, dass diese drei Öffnungen – des Denkens, des Fühlens und des Willens – zusammengehören und ein Ganzes bilden.

Wenn dieser Öffnungsprozess auf allen drei Ebenen stattfindet, dann geschieht ein Umbruch in der Qualität des Lernens. Alle Lerntheorien und -konzepte basieren auf einem Lernen, das die Vergangenheit zum Ausgangspunkt nimmt. Sie fragen, wie wir von dem, was in der Vergangenheit geschah, lernen können. Dieser Typus von Lernen

ist wichtig, aber er ist nicht ausreichend dafür, sich in eine Zukunft bewegen zu können, die sich grundlegend von der Vergangenheit unterscheidet. Dafür ist eine zweite, weniger bekannte Form von Lernen gefordert. Diese Form von Lernen nennt Otto Scharmer das »Lernen von einer im Entstehen begriffenen Zukunft«. Ein Lernen von der Zukunft ist entscheidend für Innovationen. Dieses Lernen involviert Intuition. Und dieses Lernen umfasst auch Unklarheit, Unsicherheit und die Bereitschaft, Fehler zu machen. Es bedeutet, sich selber zu öffnen und etwas Udenkbares zu denken sowie etwas zu versuchen, das unmöglich erscheint. Die Ängste und Risiken werden dadurch ausgeglichen, dass das, was das Ziel ist, wirklich einen Unterschied für die Zukunft machen wird.

Die Theorie und die Methode des U sagen zudem viel über Führung, insbesondere eine Führung in Situationen großer Umbrüche und Unsicherheiten, sowie über systemische Veränderungen. Führung findet auf allen Ebenen statt, nicht nur an der Spitze eines Systems, denn jede wichtige Innovation hat etwas damit zu tun, die Dinge anders als in der Vergangenheit zu tun und nicht nur über neue Ideen zu reden. Die Form von Führung ist in Menschen und Gruppen verankert, die in der Lage sind, etablierte Ideen, Praktiken und sogar Identitäten abzulegen. Führung setzt oft dann ein, wenn Menschen beginnen, sich mit dem zu verbinden, was sie wirklich sind, um ihre Rolle in der entstehenden Zukunft wahrzunehmen.

All diese Ideen sind wichtige Elemente von Theorie U, aber was genauso wichtig, wenn nicht sogar wichtiger ist, ist, dass Theorie U nicht nur eine Theorie ist. Theorie U ist aus der Praxis des U-Prozesses entstanden. In den folgenden Kapiteln finden Sie Erfahrungen, Beispiele, Berichte und Reflexionen betreffend Veränderungsinitiativen in Unternehmen, im Gesundheitswesen oder in der Pädagogik. So arbeitet beispielsweise das *Sustainable Food Laboratory*, das auf dem U-Prozess basiert, mit mehr als 50 Unternehmen und Regierungsvertretern an der Frage, wie das globale System der Lebensmittelproduktion von seinem Weg auf den Abgrund zu umgelenkt werden kann. Diese Initiative erstellt Prototypen für ein alternatives Versorgungssystem. Sie finden auch Beispiele aus dem Gesundheitssystem, aus Unternehmen und aus vielfältigen organisatorischen Innovationsprozessen. Unser praktisches Wissen bezüglich der Umsetzung von Theorie U ist sicherlich noch in den Anfängen, trotzdem demonstrieren vielerlei Projekte, dass und wie die Prinzipien des U-Prozesses in die Praxis

übersetzt werden, und weisen nachdrücklich darauf hin, welche enormen Kapazitäten die Methodologie hat, soziale Systeme, die für viele unveränderbar erscheinen, nachhaltig zu verändern.

Es gibt heute viele systemische Veränderungsinitiativen, die Mut machen. Aber was fehlt, ist ein Weg, die Kapazität dahin gehend zu nutzen, das kollektive Wissen aus diesen diversen Situationen und Organisationen weiterzuentwickeln, insbesondere in einem Kontext, in dem verschiedene Interessengruppen im Konflikt miteinander stehen. Welche Antworten lassen sich in dieser Situation finden? Theorie U schlägt vor, davon auszugehen, dass der Kernprozess für einen Umbruch, für einen Zustandswechsel des sozialen Feldes auf allen Systemebenen – vom Team über die Organisation hin zu globalen Systemen – der gleiche ist. Die 24 Prinzipien und Praktiken am Ende des Buches beschreiben diesen Prozess. Ich sehe diese Prinzipien und Praktiken nicht so sehr als »das letzte Wort«, sondern als ein außerordentlich innovatives Protokoll, das vielen von uns, die mit sozialen Führungs- und Veränderungstechnologien arbeiten, hilft und helfen wird.

Abschließend ein Wort für den Leser und die Leserin. Dieses Buch ist ungewöhnlich. Es beschreibt sowohl die Theorie als auch die Praxis. Viele akademische Bücher stellen Theorien vor, die das Denken des Autors reflektieren, aber nicht seine Erfahrung. Umgekehrt bieten die meisten Managementbücher Unmengen an praktischen Ideen, aber sie haben nur einen sehr dünnen theoretischen Unterbau, oft in der Annahme, dass der Leser bzw. die Leserin aus der Praxis zu beschäftigt mit den täglichen Herausforderungen ist, um ein Interesse an den Theorien zu haben. Dieses Buch ist anders. Otto Scharmer beschreibt seinen persönlichen Weg, seine persönlichen blinden Flecke. Er macht uns Mut, die Probleme, mit denen wir konfrontiert sind, anzuschauen und zu erkennen, welche systemische blinde Flecken ihnen zu Grunde liegen. Häufig ist es so, dass neue Methoden und Techniken, die auf den alten mentalen Modellen basieren, keine nachhaltige Veränderung bewirken können. Otto argumentiert, dass wir einen alternativen Ansatz für den Weg nach vorne brauchen, und schlägt den U-Prozess vor. Eine derartige Integration von Theorie, Methode und Praxis fordert von dem Leser und der Leserin viel, und das ist sicher auch der Grund, warum solche Bücher so selten sind. Sie laden uns zu einem neuartigen intellektuellen Entwicklungsweg ein und dazu, uns unser eigenes kritisches Verständnis zu erarbeiten und die gewonnenen

Ideen selbst in der Praxis zu testen und weiterzuentwickeln. Zu viele Bücher bleiben im Modus des Downloadings von ungeprüften Annahmen und Glaubenssätzen, sogar wenn sie uns mit neuen Ideen herausfordern. Die Frage ist immer auch die des Handelns, nicht nur des Denkens. Also, hier meine Warnung: Um von diesem Buch wirklich zu profitieren, müssen der Leser und die Leserin bereit sein, einen inneren Entwicklungsweg des Hinsehens, Presencings und des In-die-Welt-Bringens zu erforschen und zu erkunden.

In diesem Sinne ist dieses Buch für, wie mein Kollege am MIT, Donald Schön, es nannte, »reflective practitioners«, also Manager, Führungskräfte, Teams, Aktivisten, die sich praktischen Ergebnissen verpflichten und mit ihrer augenblicklichen Fähigkeit, die Muster der Vergangenheit zu verändern, unzufrieden sind. Das Buch ist für Pragmatiker und engagierte Menschen, die offen dafür sind, ihre eigenen Annahmen anzuschauen und auf ihre innere Stimme zu hören. Nur durch unser Zuhören werden wir unsere kollektiven Fähigkeiten entwickeln, eine andere Welt hervorzubringen und zu gestalten.

Peter M. Senge
MIT Sloan School of Management