

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](http://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](http://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](mailto:info@carl-auer.de)

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur deutschen Ausgabe .....	7
Vorwort zur Originalausgabe .....	9
Danksagung .....	17
Einleitung .....	22
<b>Teil I: Begegnung mit dem blinden Fleck .....</b>	<b>45</b>
1. Im Angesicht des Feuers .....	47
2. Der Weg zum »U« .....	50
3. Vier Ebenen des Lernens und der Veränderung .....	71
4. Organisationale Komplexität .....	79
5. Gesellschaft im Umbruch .....	99
6. Philosophische Grundlagen .....	113
7. An der Schwelle .....	118
<b>Teil II: Eintreten in das U-Feld .....</b>	<b>123</b>
8. Downloaden – Runterladen .....	124
9. Hinsehen – Seeing .....	134
10. Hinspüren – Sensing .....	149
11. Presencing – Gegenwärtigung .....	168
12. Verdichten – Kristallisieren .....	193
13. Erproben – Prototyping .....	204
14. In die Welt bringen – Performing .....	214

<b>Teil III: Presencing – Eine soziale Technik für die Führung von Innovation</b> .....	<b>225</b>
15. Die Grammatik des sozialen Feldes.....	227
16. Denkendes Handeln .....	259
17. Kommunikatives Handeln .....	269
18. Organisationales Handeln .....	301
19. Globales Handeln.....	328
20. Den Funken des In-die-Welt-Kommens sozialer Realität einfangen – Führen .....	356
21. Prinzipien und Praktiken des Presencing für die Führung von Innovations- und Veränderungsprozessen ...	380
22. Epilog: Eine globale Aktionsforschungsuniversität.....	445
Glossar.....	462
Literatur .....	470
Über den Autor .....	494