

Claus Otto Scharmer

Theorie U – Von der Zukunft her führen

Presencing als soziale Technik

Mit einem Vorwort von Peter M. Senge

Vierte Auflage, 2015

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

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

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel
Satz u. Grafik: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach
Printed in Germany
Druck und Bindung: Kösel, Krugzell

ClimatePartner 
klimaneutral

Druck | ID 12027-1709-1002

Vierte Auflage, 2015

ISBN 978-3-89670-740-6

© 2009, 2015 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.

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

Carl-Auer Verlag GmbH
Vangerowstraße 14 • 69115 Heidelberg
Tel. +49 6221 6438-0 • Fax +49 6221 6438-22
info@carl-auer.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur deutschen Ausgabe	11
Vorwort zur Originalausgabe	13
Danksagung	21
Einleitung	26
Die Krise unserer Zeit	26
Der blinde Fleck	32
Eintreten in das Feld	35
Der archimedische Punkt	36
Das Umschmelzen und Umstülpen der Struktur unserer Aufmerksamkeit	38
Die U-Theorie: Führung von der entstehenden Zukunft her ...	41
Eine neue Wissenschaft	42
Feldgang: Der Denkweg in diesem Buch	45
Teil I: Begegnung mit dem blinden Fleck	49
1. Im Angesicht des Feuers	51
2. Der Weg zum »U«	54
Theorie U: Anfänge	54
Interview mit Brian Arthur von Xerox PARC	58
Gespräch mit Francisco Varela über den blinden Fleck in den Kognitionswissenschaften	61
3. Vier Ebenen des Lernens und der Veränderung	75
Ebenen des Lernens und der Veränderung	75
Interviewprojekt: Was ist der Ausgangspunkt unserer Handlung, individuell und kollektiv?	78
Die Trennung zwischen Materie und Geist	80
Zwei Lernquellen und zwei Lernformen	81
Der Blinde Fleck des organisationalen Lernens	82
4. Organisationale Komplexität	83
Dynamische Komplexität	83

Soziale Komplexität	84
Emergente Komplexität	85
Der Job des Managers	85
Vom Produkt über den Prozess zur Quelle	86
Führung vor der leeren Leinwand	96
Der Kontext von Organisationen	98
Der institutionelle blinde Fleck	101
5. Gesellschaft im Umbruch	103
Eine neue Welt im Entstehen	103
Die kulturell-spirituelle Revolution	104
Drei Bewegungen, eine Strömung	108
Drei Arenen des gesellschaftlichen Handelns	110
6. Philosophische Grundlagen	117
Feldgang	117
Ontologische und epistemologische Grundfragen	118
7. An der Schwelle	122
Die Schwelle überspringen	122
Die Signatur der Gegenwart	124
Teil II: Eintreten in das U-Feld	127
8. Downloaden – Runterladen	128
Muster der Vergangenheit	128
Die Feldstruktur des Runterladens	129
GlobalHealthCompany	131
Vier Barrieren des organisationalen Lernens und der Veränderung	135
9. Hinsehen – Seeing	138
Wie wir sehen: Die Sicht von außen	138
Vom Downloading zum Hinsehen	138
Gemeinsames Sehen in Aktion: Das Patienten-Arzt-Dialogforum	145
Feldnotizen: Eine kollektive Sehfähigkeit entwickeln	151

10. Hinspüren – Sensing	153
Das Patienten-Arzt-Dialogforum	153
Die Feldstruktur des Hinspürens	155
Prinzipien	156
Hinspüren in Aktion	162
Zwei Formen von Ganzheit	167
Epistemologische Umkehrung	169
Feldnotizen: Sich aus dem Gefängnis befreien	170
11. Presencing – Gegenwärtigung	172
Vom Quellort aus wahrnehmen	172
Zwei Kernfragen von Kreativität	173
Die Feldstruktur des Presencings	174
Zwei Formen von Erkenntnis und Wissen	176
Das Gute, Wahre und Schöne	179
Prinzipien des Presencings	191
Feldnotizen	195
12. Verdichten – Kristallisieren	197
Das Patienten-Ärzte-Dialogforum	198
Die Feldstruktur des Verdichtens	200
Prinzipien des Verdichtens	202
Feldnotizen	206
13. Erproben – Prototyping	208
Das Netzwerk der medizinischen Versorgung	208
Die Feldstruktur des Erprobens des Prototyps	210
Prinzipien für das Erproben des Prototyps	211
Feldnotizen	217
14. In die Welt bringen – Performing	218
Das Spielen der »Makrovioline«	218
Die Feldstruktur des In-die-Welt-Bringens	220
Prinzipien des Performings	221
Grundkräfte systemischer Evolution	223
Entwicklungsstufen des Gesundheitssystems	224
Feldnotizen	227

Teil III: Presencing –

Eine soziale Technik für die Führung von Innovation 229

15. Die Grammatik des sozialen Feldes	231
Eine kurze Einleitung.	231
Soziales Umfeld und menschliches Bewusstsein	231
Soziale Feldtheorie: 21 Thesen	233
16. Denkendes Handeln	263
Von einem Dreijährigen lernen	263
Die Theaterbühne und das fühlende Feld	265
Hitlers Sekretärin	266
17. Kommunikatives Handeln	273
Zusammenprall der Denkwelten	274
Das Runterladen (Downloading):	
Feld-1-Kommunikation	277
Die Debatte: Feld-2-Kommunikation	278
Der Dialog: Feld-3-Kommunikation	280
Presencing: Feld-4-Kommunikation	282
Kommunikative Felder und Antiräume	285
Dialoginterviews in Organisationen	292
Eine Karte kommunikativer Entwicklungswege	300
18. Organisationales Handeln	305
Organisationen	305
Vier Felder, vier Geometrien der Macht	308
Von zentralisierten zu dezentralisierten Feldstrukturen.	309
Von der Dezentralisierung zum Netzwerk	312
Vom Netzwerk zum Eco-System	314
Organisationale Strukturen und Pathologien.	316
Kollabierende Systeme und institutionelle Pathologie	320
Fünf Beobachtungen über Organisationen	
und globale Institutionen.	326
Entwicklungswege von Institutionen	328
19. Globales Handeln	332
Die Herausforderung	333
Feld-4-Probleme mit Feld-2-Antworten	336

Ein tiefgreifender gesellschaftlicher Wandel	337
Sektorenübergreifende Kommunikation	338
Vier Stufen ökonomischer und sozialer Evolution	344
Fundamentalismen der Vergangenheit oder Öffnung zum Zukünftigen	350
Die Transformation von Kapitalismus und Demokratie . . .	354
20. Den Funken des In-die-Welt-Kommens sozialer Realität einfangen – Führen	360
Feld 1: Autistische Systeme	361
Feld 2: Adaptierende Systeme	362
Feld 3: Selbstreflexive Systeme	364
Feld 4: Generative Systeme	366
Die Grammatik des sozialen Feldes	370
Umwandlung des kausalen Mechanismus.	371
Der Weg der Führung	379
Die Funken der sozialen Wirklichkeitsentstehung einfangen	380
21. Prinzipien und Praktiken des Presencing für die Führung von Innovations- und Veränderungsprozessen	384
Gemeinsame Intentionbildung: Die gemeinsame Intention entdecken und ein gemeinsames Gefäß bilden .	385
Gemeinsame Wahrnehmung: Tauche in die Orte der größten Möglichkeit ein, und bewege, was du aufnimmst, in deinem Denken und Herzen	395
Gemeinsame Willensbildung: Suche einen Raum der gemeinsamen Stille, und lass dein inneres Wissen entstehen	406
Gemeinsames Erproben: Entwickle Prototypen des Neuen, um die Zukunft im Tun zu erkunden	420
Gemeinsames Gestalten: Das Neue in die Welt bringen, indem du aus dem entstehenden Ganzen heraus wahrnimmst und handelst	433
Grundprinzipien: Die drei Erdungspunkte des sozialen Feldes	442
22. Epilog: Eine globale Aktionsforschungsuniversität	449
Der Kampf der Kräfte in unserer Zeit.	449

Einen globalen Umbruch inspirieren	451
Infrastrukturinnovationen	452
Das Presencing Institute:	
Ein Feld für soziale Erneuerung	455
Die Kraft der Orte	458
Geburt im Wintersturm	462
Auf den Flügeln der anderen fliegen	463
Glossar	466
Literatur	474
Index	498
Über den Autor	526