

C. Otto Scharmer

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

Presencing als soziale Technik

Mit einem Vorwort von Peter M. Senge  
Aus dem Englischen von Maren Klostermann

Fünfte, völlig überarb. u. erw. Auflage, 2020

# Inhalt

<b>Bilder von Kelvy Bird</b> .....	<b>17</b>
<b>Vorwort zur Neuauflage: Zehn Jahre später, Erdaufgang</b> .....	<b>25</b>
Beobachtung 1: Der Aufstieg von Achtsamkeit und Spiritualität .....	26
Beobachtung 2: Der Aufstieg der Disruption .....	27
Beobachtung 3: Der Aufstieg des Absencing .....	28
Beobachtung 4: Institutionelle Inversion .....	31
Beobachtung 5: Die Aktivierung globaler sozialer Felder .....	35
Erdaufgang .....	37
Social-Presencing-Theater .....	38
Reintegration von Geist und Materie .....	39
Aktionsforschung .....	40
Schottland .....	40
Brasilien .....	41
Finance Lab: »Just Money« (Nur Geld) – Bankgeschäfte so betreiben, als ob die Gesellschaft wichtig wäre. ....	42
China .....	42
Die Bronx .....	43
Eileen Fisher und das Global Wellbeing Lab. ....	44
IDEAS .....	45
Namibia .....	46
Der Weg nach vorne .....	47
Leseanleitung für dieses Buch .....	48
<b>Vorwort zur Erstauflage</b> .....	<b>49</b>
<b>Danksagung zur Neuauflage</b> .....	<b>56</b>
<b>Danksagung zur Erstauflage</b> .....	<b>58</b>
<b>Einleitung</b> .....	<b>63</b>
Der Ruf und die Krise unserer Zeit .....	63
Der blinde Fleck .....	67
Eintreten in das Feld .....	70
Der archimedische Punkt .....	71
Das Umschmelzen und Umstülpen der Struktur unserer Aufmerksamkeit ...	73

Die U-Theorie: Handeln von der entstehenden Zukunft her .....	75
Eine neue Wissenschaft .....	76
Unser gemeinsamer Feldgang: Der Denkweg dieses Buches .....	78
Wie dieses Buch organisiert ist .....	78
Intention .....	79
Die verwendeten Methoden .....	81
<b>Teil I:</b>	
<b>Begegnung mit dem blinden Fleck .....</b>	<b>83</b>
<b>1 Im Angesicht des Feuers .....</b>	<b>85</b>
<b>2 Der Weg zum »U« .....</b>	<b>87</b>
Theorie U: Die Anfänge .....	87
Das Interview mit Brian Arthur von Xerox PARC .....	91
Das Gespräch mit Francisco Varela über den blinden Fleck in den Kognitionswissenschaften .....	94
Drei Gesten auf der linken Seite des U .....	95
Das innere Terrain der Führung .....	97
1. Wir brauchen eine neue soziale Technik, die auf der Feinabstimmung von drei Instrumenten basiert .....	100
2. Das wichtigste Führungswerkzeug ist dein Selbst .....	101
3. Innere Führungsarbeit muss sich mit drei Feinden auseinandersetzen .....	103
4. Das U ist ein lebendiger, kein linearer mechanischer Prozess .....	104
5. Der Aufstieg des sozialen Raums der Emergenz und Kreativität (»cycle of presencing«) ist verbunden mit dem Aufstieg seines Gegenteils: des sozialen Raums der Zerstörung (»cycle of absencing«) ..	105
<b>3 Vier Ebenen des Lernens und der Veränderung .....</b>	<b>107</b>
Ebenen des Lernens und der Veränderung .....	107
Interviewprojekt: Was ist der Ausgangspunkt unserer kollektiven Handlung? .....	110
Die Trennung zwischen Materie und Geist .....	112
Zwei Lernquellen und zwei Lernformen .....	113
Der blinde Fleck des organisationalen Lernens .....	113
<b>4 Organisationale Komplexität .....</b>	<b>115</b>
Dynamische Komplexität .....	115
Soziale Komplexität .....	116
Emergente Komplexität .....	117

Der Job des Managers.....	118
Vom Produkt über den Prozess zur Quelle .....	119
Erster Fokuswechsel: Von greifbaren Ergebnissen zum Prozess (Downstream to Midstream).....	120
Zweiter Fokuswechsel: Vom Prozess zur Quelle (Midstream to Upstream).....	121
Beispiel 1: Wissensmanagement .....	125
Beispiel 2: Produktion .....	127
Führung vor der leeren Leinwand .....	129
Der sich mitentwickelnde Kontext von Organisationen .....	130
Der institutionelle blinde Fleck .....	134
<b>5 Gesellschaft im Umbruch .....</b>	<b>136</b>
Eine neue Welt im Entstehen .....	136
Das Entstehen einer globalen Wirtschaft.....	137
Die Globalisierung des Kapitals .....	138
Netzförmige, global agierende Unternehmen .....	138
Technik als Motor der Erneuerung .....	139
Das Entstehen der Netzwerkgesellschaft.....	140
Die kulturell-spirituelle Revolution.....	142
Das Entstehen der Zivilgesellschaft als globale Kraft .....	142
Das Entstehen eines neuen Bewusstseins .....	144
Drei Bewegungen, eine Strömung .....	145
Drei Konflikte und drei Kernfragen .....	147
Drei Arenen des gesellschaftlichen Handelns.....	148
Die erste Arena: Äußere Strukturen und Systeme .....	148
Die zweite Arena: Gelebte Strukturen und Systeme .....	149
Die dritte Arena: Quellorte für das Hervorbringen von Handlung.....	149
Der gesellschaftliche blinde Fleck.....	154
<b>6 Philosophische Grundlagen .....</b>	<b>156</b>
Unser Feldgang.....	156
Ontologische und epistemologische Grundfragen.....	157
<b>7 An der Schwelle.....</b>	<b>161</b>
Die Schwelle überschreiten .....	162
Die Signatur der Gegenwart.....	164

**Teil II:**

**Eintreten in das U-Feld ..... 167**

**8 Downloading – Runterladen ..... 168**

Muster der Vergangenheit ..... 168  
Die Feldstruktur des Runterladens ..... 169  
GlobalHealthCompany ..... 170  
    Die Entstehung eines Unternehmensvirus ..... 171  
    Vier Geschäftsführer ..... 171  
Vier Barrieren des organisationalen Lernens und der Veränderung ..... 174  
    Barriere 1: Nicht erkennen, was man sieht ..... 174  
    Barriere 2: Nicht sagen, was man denkt ..... 174  
    Barriere 3: Nicht tun, was man sagt ..... 175  
    Barriere 4: Nicht sehen, was man tut ..... 175

**9 Seeing – Hinsehen ..... 177**

Wie wir sehen: Die Sicht von außen ..... 177  
Vom Downloading zum Hinsehen ..... 177  
    Kläre Frage und Intention ..... 179  
    Begib dich in die wichtigen Kontexte ..... 179  
    Stell das Beurteilen vorübergehend ein, und verbinde dich  
    mit dem Wunder ..... 180  
    Dialog als Fähigkeit, gemeinsam zu sehen ..... 182  
Gemeinsames Sehen in Aktion: Das Arzt-Patienten-Dialogforum ..... 183  
    Dialoginterviews mit Patienten und ihren Ärzten ..... 185  
    Arzt-Patienten-Dialogforum: Rollen und Erwartungen  
    im Kontext von Gesundheit und Krankheit ..... 186  
Feldnotizen: Kollektive Sehfähigkeit entwickeln ..... 189  
    1. Die Intention verdichten ..... 189  
    2. Sich in den Kontext hineinbegeben ..... 189  
    3. Innehalten, alte Urteils- und Denkgewohnheiten zurückhalten  
    und sich mit dem Staunen verbinden ..... 189  
    4. Dialog: Eintreten in den Raum des gemeinsamen Sehens ..... 190

**10 Sensing – Hinspüren ..... 191**

Das Arzt-Patienten-Dialogforum ..... 191  
Die Feldstruktur des Hinspürens ..... 193  
Hinspüren in Belitung, Indonesien ..... 194  
Prinzipien ..... 197  
    Das Gefäß bilden ..... 197  
    Eintauchen ..... 198  
    Die Aufmerksamkeit neu ausrichten ..... 198

Öffnung des Fühlens.....	199
Die Gralsfrage.....	200
Hinspüren in Aktion .....	202
Circle of Seven.....	202
Ein Gefäß bilden durch das Eintauchen in Erfahrungen.....	203
Die Intelligenz des Herzens öffnen .....	204
Das Gefäß halten.....	204
Zwei Formen von Ganzheit .....	205
Epistemologische Umkehrung .....	207
Feldnotizen: Sich aus dem Gefängnis befreien.....	208
<b>11 Presencing – Gegenwärtigung .....</b>	<b>210</b>
Vom Quellort aus wahrnehmen.....	210
Zwei Kernfragen von Kreativität .....	211
Die Feldstruktur des Presencing .....	212
Zwei Formen von Erkenntnis und Wissen .....	214
Verstand und Welt sind nicht getrennt.....	215
Das wissende Feld kennt sich und resultiert in Handlung .....	215
Das Gute, Wahre und Schöne .....	217
»Das Wissen meiner Hände« .....	217
»Als ob man durch eine Membran bricht« .....	217
Die Hochzeit .....	221
Durch das Nadelöhr.....	221
Die Anwesenheit des Circle-Wesens.....	222
Gemeinsame Übungen, sich zu halten.....	223
Sehen und Bezeugen des essenziellen Selbst .....	225
Prinzipien des Presencing.....	227
Loslassen und Sichhingeben .....	228
Umstülpung: Durch das Nadelöhr gehen .....	229
Das In-die-Welt-Kommen des authentischen Selbst .....	230
Das Kraftfeld eines Ortes: Einen Raum für tiefes Zuhören schaffen.....	230
Feldnotizen .....	231
<b>12 Crystallizing – Verdichten .....</b>	<b>234</b>
Das Arzt-Patienten-Dialogforum.....	235
Die Feldstruktur des Verdichtens .....	237
Prinzipien des Verdichtens .....	239
Die Kraft der Intention .....	240
Kommenlassen .....	241
Die Öffnung zum tieferen Willen .....	242
Aufwachorte .....	243
Feldnotizen .....	244

<b>13 Prototyping – Erproben</b> .....	<b>245</b>
Das Netzwerk der medizinischen Versorgung .....	245
Namibia .....	247
MITx U.Lab-Prototyping-Camp .....	248
Die Feldstruktur des Prototyping .....	249
Prinzipien des Prototyping .....	249
Sich mit der Inspiration und Intention verbinden .....	250
Im Dialog mit dem Universum .....	251
Prinzip 0.8: Scheitere früh, um schneller zu lernen .....	252
Orte des Haltens: Landebahnen für die entstehende Zukunft .....	253
Feldnotizen .....	256
<b>14 Performing – In die Welt bringen</b> .....	<b>257</b>
Das Spielen der »Makrovioline« .....	257
Die lokal situierte »Makrovioline« entdecken oder: vom Ganzen her handeln .....	258
Die Feldstruktur des In-die-Welt-Bringens .....	259
Performing-Prinzipien .....	260
Systemische Integration .....	262
Ökosysteme für Innovationen .....	263
Feldveränderung des entstehenden Ökosystems .....	263
Entwicklungsstufen des Gesundheitssystems .....	264
Feldnotizen .....	266
 <b>Teil III:</b>	
<b>Presencing – Eine soziale Technik für tief greifende Innovation</b> .....	<b>269</b>
<b>15 Die Grammatik des sozialen Feldes</b> .....	<b>271</b>
Soziales Umfeld und menschliches Bewusstsein .....	271
Theorie des sozialen Feldes: 20 Punkte .....	272
<b>16 Denkendes Handeln</b> .....	<b>292</b>
Von einem Dreijährigen lernen .....	292
Die Theaterbühne und das fühlende Feld .....	294
Hitlers Sekretärin .....	295
Der U-Raum des Anwesendwerdens und der Antiraum des Abwesendwerdens .....	297
Von der Kraft des Denkens .....	300

<b>17 Kommunikatives Handeln</b> .....	<b>301</b>
Zusammenprall der Denkwelten .....	303
Die Grenzen »meines Standpunkts« überschreiten .....	303
Reine Gegenwärtigkeit .....	303
Runterladen (Downloading): Feld-1-Kommunikation .....	305
Debatte: Feld-2-Kommunikation .....	305
Dialog: Feld-3-Kommunikation .....	307
Presencing: Feld-4-Kommunikation .....	308
Kommunikative Felder und ihre Antiräume .....	310
Warum Dialog manchmal nicht stattfindet .....	311
Dialoginterviews in Organisationen .....	316
Auswertung von Dialoginterviews .....	319
Eine Karte kommunikativer Entwicklungsfelder .....	322
<b>18 Organisationales Handeln</b> .....	<b>327</b>
Organisationen .....	327
Vier Felder, vier Geometrien der Macht .....	330
Von zentralisierten zu dezentralisierten Feldstrukturen .....	331
DEC – Beispiel für eine Dezentralisierung .....	332
Von der Dezentralisierung zum Netzwerk .....	334
Vom Netzwerk zum Ökosystem .....	335
Organisationale Strukturen und Pathologien .....	338
Kollabierende Systeme und institutionelle Pathologie .....	340
Praktiken der institutionellen Pathologie .....	341
Fünf Beobachtungen von Organisationen und globalen Institutionen .....	345
Entwicklungswege von Institutionen .....	347
<b>19 Globales Handeln</b> .....	<b>350</b>
Der Versuch, Feld-3 und Feld-4-Probleme mit Feld-1- und Feld-2-Methoden zu lösen .....	350
Ein tief greifender gesellschaftlicher Wandel .....	351
Sektorenübergreifende Kommunikation .....	352
Kreis 1: Runterladen .....	352
Kreis 2: Debatte .....	356
Kreis 3: Dialog .....	356
Kreis 4: Gemeinsame Gegenwärtigung und schöpferisches Handeln .....	358
Die Evolution des Kapitalismus als Evolution des Bewusstseins .....	358
Gesellschaft 1.0: Um Hierarchie herum organisieren .....	359
Gesellschaft 2.0: Um Wettbewerb herum organisieren .....	359
Gesellschaft 3.0: Um Interessengruppen herum organisieren .....	360
Gesellschaft 4.0: Um das entstehende Ganze herum organisieren .....	362
Schritte der Bewusstseinsentwicklung .....	363
Institutionelle Inversion .....	364



<b>20 Den Funken des In-die-Welt-Kommens sozialer Realität fangen</b> .....	<b>367</b>
Feld 1: Blase .....	368
Feld 2: Adaptierend .....	369
Feld 3: Reflexiv .....	371
Feld 4: Generativ .....	372
Felder 1–4: Zusammenfassung .....	374
Die Grammatik des sozialen Feldes .....	377
Transformation der Kausalmechanismen .....	380
Der Weg der Führung .....	384
Die Funken der sozialen Wirklichkeitsentstehung fangen .....	385
<b>21 Prinzipien und Praktiken des Presencing für tief greifende Innovations- und Veränderungsprozesse</b> .....	<b>388</b>
Gemeinsame Intentionsbildung: Die gemeinsame Intention entdecken und ein gemeinsames Gefäß bilden .....	389
Prinzip 1: Achtsamkeit – Sei achtsam gegenüber dem, was dir aus deinem Lebensumfeld entgegenkommt .....	389
Prinzip 2: Verbinde dich – Höre zu, und trete mit interessanten Akteuren aus deinem Feld in Dialog .....	390
Prinzip 3: Ein gemeinsames Gefäß bilden – Co-initiiere eine bunt zusammengesetzte Kerngruppe, die eine gemeinsame Intention inspirieren und halten kann .....	391
Gemeinsame Wahrnehmung: Tauche in die Orte der größten Möglichkeit ein und bewege, was du aufnimmst, in deinem Denken und Herzen .....	392
Prinzip 4: Bilde ein hoch engagiertes Team, das die Erkundungsreise unternimmt und die Prototypentwicklung anpackt, und kläre Aufgabe und Fragestellung .....	392
Prinzip 5: Gehe auf eine Entdeckungsreise zu den Orten der größten Möglichkeit .....	393
Prinzip 6: Beobachte, beobachte, beobachte – Suspendiere deine Stimme des Urteilens (SdU), und verbinde dich mit deinem Sinn für Staunen .....	394
Prinzip 7: Zuhören und Dialog – Öffne Denken, Herz und Willen, wenn du mit anderen kommunizierst .....	395
Prinzip 8: Entwickle kollektive Wahrnehmungsorgane, die es dem System erlauben, sich selbst zu sehen .....	395
Gemeinsame Willensbildung: Suche einen Raum der gemeinsamen Stille, und lass dein inneres Wissen entstehen .....	397
Prinzip 9: Loslassen – Lass dein altes Selbst und das »Zeugs«, das sterben muss, los .....	397
Prinzip 10: Kommenlassen – Verbinde dich mit der Zukunft, die durch dich entstehen will .....	398

Prinzip 11: Intentionale Stille – Wähle eine Übungspraxis, die dir hilft, dich mit deiner Quelle zu verbinden .....	398
Prinzip 12: Folge deinem Weg – Tue das, was du liebst, liebe das, was du tust .....	399
Prinzip 13: Gemeinschaften der Gegenwärtigung – Bilde Kreise, in denen ihr euch und eure höchste zukünftige Intention anwesend werden lasst und haltet .....	400
Gemeinsames Erproben: Entwickle Prototypen des Neuen, um die Zukunft im Tun zu erkunden .....	401
Prinzip 14: Die Kraft der Intention – Verbinde dich mit der Zukunft, die deiner bedarf, um in die Welt zu kommen – und verdichte deine Vision und dein Vorhaben zu einem kristallklaren Bild .....	401
Prinzip 15: Eine Kerngruppe bilden – Fünf Leute können die Welt verändern .....	402
Prinzip 16: Erstelle Prototypen als Landebahnen für die entstehende Zukunft .....	403
Prinzip 17: Verbinde Kopf, Herz und Hand – Suche mit deinen Händen; denke nicht, fühle es. ....	404
Prinzip 18: Verbessern, verbessern, verbessern – Kreiere etwas, und verbessere es immer weiter, basierend auf dem Dialog mit dem Umfeld .....	406
Gemeinsames Gestalten: Das Neue in die Welt bringen, indem du aus dem entstehenden Ganzen heraus wahrnimmst und handelst .....	407
Prinzip 19: Gemeinsames Entwickeln von Räumen, die es Akteuren ermöglichen, aus dem entstehenden Ganzen heraus zu sehen und zu handeln .....	407
Prinzip 20: Schaffe Peer-Coaching-Zirkel (unterstützt durch Presencing-Praktiken) .....	408
Prinzip 21: Social-Presencing-Theater (SPT) .....	409
Grundprinzipien: Die drei Erdungspunkte des sozialen Feldes. ....	411
Prinzip 22: Intentionale Erdung .....	412
Prinzip 23: Relationale Erdung .....	412
Prinzip 24: Authentische Erdung .....	413
Zusammenschau .....	415

**Epilog:**

<b>U.School – Bewusstseinsbasierten Systemwandel praktisch machen ....</b>	<b>417</b>
Der Kampf der Kräfte in unserer Zeit .....	417
Einen globalen Umbruch inspirieren .....	419
Der Ruf unserer Zeit .....	419
Geburt im Wintersturm .....	421
U.School im Werden .....	422
Der Weg nach vorne .....	425

**Anhang**..... 427

**Glossar** ..... 428

**Literatur**..... 436

**Verzeichnis der Abbildungen** ..... 459

**Verzeichnis der Tabellen** ..... 461

**Index** ..... 462

**Über das Presencing Institute**..... 479

**Über den Autor**..... 480