

C. Otto Scharmer

# Essentials der Theorie U

Grundprinzipien und Anwendungen

2019

# Danksagungen

Im Kern dieses Buches geht es zwar um eine neue Methode, bewusstseinsbasierten Systemwandel einzuleiten, aber es geht auch um die Reise des Selbst – in diesem Fall um die Reise *meines eigenen Selbst*, um den Weg eines Kindes, das auf einem Bauernhof aufwuchs, später Aktivist in sozialen Bewegungen war und dann anfang, Volkswirtschaften und den Aufbau von lernenden Infrastrukturen in Teams, Organisationen und auf gesellschaftlicher Ebene neu zu denken. Diese Reise ist natürlich eingebettet in ein ganzes Beziehungsnetz, das die in diesem Buch beschriebene Arbeit miterschaffen hat.

Mein aufrichtiger Dank geht an das globale Netzwerk von Partnern und Mitarbeitern, die geholfen haben, (1) diesen Bezugsrahmen zu entwickeln, (2) die Methode zu verfeinern und (3) gemeinsam ein Narrativ und eine Bewegung entstehen zu lassen, die angesichts heutiger Herausforderungen nie zeitgerechter hätte sein können.

Ich verbeuge mich in tiefer Dankbarkeit vor den Mitgestaltern des Presencing Institute:

Die Mitbegründer:

- Katrin Käufer danke ich für ihre Pionierarbeit, in wertorientierten arbeitenden Banken neue Umfelder für Lernen zu entwickeln, indem sie intentionale Kapitalnutzung und Presencing-Praktiken miteinander verbunden hat.
- Arawana Hayashi danke ich für die Etablierung des *Social Presencing Theater*, einer neuen Methode und Kunstform für integriertes Wissen in sozialen Systemen.
- Kelvy Bird danke ich für die Entwicklung der Methode des *generativen Skizzierens*, das Presencing-Praktiken durch visuelle Übungen konkrete Formen gibt.
- Marian Goodman danke ich dafür, dass sie ein globales Ökosystem des Lernens um Presencing-Praktiken herum hat wachsen lassen.
- Dayna Cunningham danke ich dafür, dass sie uns beigebracht hat, wie man Presencing-Praktiken in komplexe Umfelder des systemischen Rassismus und der strukturellen Gewalt einführen kann.

- Ursula Versteegen danke ich dafür, dass sie einer auf Achtsamkeit bedachten Landwirtschaft und Bildung Presencing-Praktiken nahegebracht hat.
- Beth Jandernoa und dem Circle of Seven (ein Kreis, der sich mit Fragen der Intention und der kollektiven Aufmerksamkeitsfelder befasst) danke ich für ihre Unterstützung.

Das Kernteam des *u.lab*:

- Adam Yukelson danke ich für das gemeinsame Erschaffen der Plattform und der Inhalte des *u.lab*.
- Julie Arts danke ich für die Moderation von *u.lab* Hub Host und Mitentwicklung der Inhalte von *u.lab* 3X.
- Angela Baldini, Florentina Baj und Simoon Fransen danke ich für die Moderation und Unterstützung der multilokalen Gemeinschaft von Hub Host und *u.lab*.
- Lili Xu und Jayce Lee danke ich dafür, dass sie *u.lab* China angeregt, mitgestaltet und darum herum ein erstaunliches landesweites Ökosystem von Innovationen aktiviert haben.
- Martin und Aggie Kalungu-Banda danke ich dafür, dass sie *u.lab* Africa und das Ubuntu Lab mitgestaltet und als Prototyp entwickelt haben und afrikaweit mit zahlreichen Initiativen der unterschiedlichsten Akteure zusammenarbeiten.

Unsere Partner des Kernteams in verschiedenen Weltgegenden:

- Frans Sugiarta, Dr. Ben Chan und Shobi Lawalata danke ich dafür, dass sie die Programme *u.lab* und IDEAS in Indonesien in Zusammenarbeit mit »UID« (United in diversity) mitmoderiert und deren Leitung mitübernommen haben.
- Julia Kim und Ha Vinh Tho danke ich dafür, dass sie die Messgröße Bruttonationalglück (BNG) und Presencing-Praktiken in Bhutan, Vietnam und Thailand miteinander kombiniert haben.
- Kenneth Hogg und Keira Oliver danke ich für die Umsetzung von *u.lab* in der schottischen Regierung, um eine auf Vermögenswerten basierte Gemeindeentwicklung zu aktivieren.
- Denise Chaer danke ich dafür, dass sie den Weg bereitet hat für das in Brasilien angesiedelte Labor Lebensmittel und Ernährung (Food and Nutrition Lab).

- Katie Stubbley danke ich für den Aufbau einer kollektiven Presencing-Kapazität in Australien.
- Manish Srivastava danke ich für die Integration der Presencing-Praxis in die von Gandhi inspirierten grundlegenden Veränderungen in Indien.
- Gene Toland danke ich für den Aufbau einer lateinamerikanischen Gemeinschaft von Personen aus der Praxis.
- Reola Phelps und Wibo Koole danke ich für das Labor Nachhaltige Lebensmittel (Sustainable Food Lab) in Äthiopien.
- Beth Mount danke ich für die Verknüpfung von Inklusionsarbeit und Social Presencing Theater.
- Liz Solms und Marie McCormick danke ich für die Führung unseres Bildungslabors (Education Lab) in Los Angeles.
- Dieter van den Broeck danke ich dafür, dass er den U-Prozess bei der Wiederherstellung eines Ökosystems eingesetzt hat.
- Susan Skeji und Kathryn Schuyler danke ich für die Förderung einer bewusstseinsbasierten Aktionsforschung.
- Ich danke John Heller und unseren Kollegen vom Synergos-Institut, die in Labor-Initiativen auf der ganzen Welt arbeiten.
- Ich danke Cherie Nursalim und unseren Kollegen von United in diversity (UID) in Indonesien und China.
- Ich danke Claudia Madrazo und unseren Kollegen von La Vaca Independiente in Mexiko.
- Ich danke Wiebke König und Katharina Lobeck von der GIZ (Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit) Global Leadership Academy.

Unser Kreis von Beratern und Vorstandsmitgliedern:

- Peter Senge, Edgar Schein, Arthur Zajonc, Diana Chapman Walsh, Eileen Fisher, Isabel Guerrero, Becky Buell, Antoinette Klatzky und Christian von Plessen danke ich dafür, dass sie das Presencing Institute von der Idee zum globalen Einfluss mitangeregt haben.

Und:

- Janice Spadafore danke ich für ihre erstaunliche Fähigkeit, dem ganzen dynamischen Chaos eine Struktur zu geben!

Mit großer Wertschätzung danke ich meinen Kollegen am MIT, unter anderem Deborah Ancona und Phil Thompson, sowie dem Präsidenten Rafael Reif und Sanjya Sarma, Vizepräsidentin am MIT für digitales Lernen, für ihre Führung bei der Entwicklung von MITx, edX und für Räume, in denen Plattformen wie *u.lab* gedeihen können.

Großer Dank geht auch an Joseph Jaworski, Brian Arthur, John Milton, Eleanor Rosch, Ikujiro Nonaka, Francisco Varela (1946–2001), Nan Huai-Chin, Henri Bortoft, Betty Sue Flowers, Michael Jung und Adam Kahane, die kritische Beiträge zur ersten Formulierung von *Theorie U* in den Büchern *Theory U* und *Presence* (zusammen mit Peter Senge, Joseph Jaworski und Betty Sue Flowers) leisteten.

Mein Dank gilt nicht zuletzt Katrin Käufer für ihre wertvollen Beiträge zu dem Manuskript; Barbara Mackay, Jan Byars und Rob Ricigliano danke ich für ihre Kommentare zum Entwurf; Janet Mowery dafür, dass sie dem Text ihr großes redaktionelles Geschick hat angedeihen lassen; Kely Bird dafür, dass sie die wunderbaren Abbildungen beigetragen hat; Jeevan Sivasubramaniam für den Vorschlag, dieses Buch zu schreiben; und dem gesamten Berrett-Koehler-Team danke ich dafür, dass es das Manuskript zu einem Buch gemacht hat, das für die Leserschaft hoffentlich bedeutsam wird.

Ein Dank an sie alle.

Viel Freude beim Lesen!

Otto Scharmer  
Cambridge, Massachusetts

## Teil I: Das soziale Feld sehen lernen

Oft höre ich, dass zwar viel über Veränderung geredet wird, aber genau genommen sehr wenig passiert. Meine Erfahrung ist eine andere. Ich habe in meinem Leben mehrere Male tektonische Verschiebungen erlebt. Ich habe sie erlebt, als 1989 die Berliner Mauer fiel – und mit ihr das System des Kalten Kriegs zusammenbrach. Ich habe sie erlebt, als in Südafrika die Rassentrennung aufgehoben wurde. Ich habe sie erlebt, als eine Jugendbewegung den ersten afro-amerikanischen Präsidenten der Vereinigten Staaten von Amerika ans Ruder brachte. Ich sehe sie darin, wie sich in den letzten zwei oder drei Jahrzehnten das Zentrum der Weltwirtschaft von der westlichen Welt in den ostasiatischen Raum verlagert hat. Und ich sehe sie nun im jüngsten Vormarsch von Autokraten, Nationalisten und Rechtsaußenbewegungen als Gegenreaktion auf eine einseitige Globalisierung und als eine Überblendung von etwas mit sogar höherem Stellenwert: das Erwachen eines neuen Bewusstseins überall auf der Welt.

Auch wenn nicht alle diese Veränderungen zu einer tektonischen Verschiebung geführt haben, kann man meines Erachtens zu der Schlussfolgerung kommen: Heute *kann alles passieren*. Ich glaube, dass die wichtigste tektonische Verschiebung zu unseren Lebzeiten nicht hinter uns liegt, sondern direkt vor uns. Diese Verschiebung hat mit der **Transformation von kapitalistischen Strukturen, von Demokratie, Bildung und dem eigenen Selbst** zu tun.

## 1 Der blinde Fleck

Wir leben in einer Zeit tiefgreifender Möglichkeiten und Umbrüche; in einem Moment, der vom Verschwinden einer alten Mentalität und Organisationslogik geprägt ist und vom Erwachen eines neuen Bewusstseins und Verfahrens, generative soziale Felder zu aktivieren. Was gerade stirbt und zerfällt, ist eine Welt des Ich-zuerst, des Je-größer-desto-besser und der von speziellen Interessengruppen geleiteten Entscheidungsfindung, die uns in einen Zustand der organisierten Verantwortungslosigkeit geführt hat.

Was gerade entsteht, lässt sich weniger deutlich umreißen. Es hat zu tun mit der Verschiebung vom Egosystem-Bewusstsein zum Ökosystem-Bewusstsein – einem Bewusstsein, das auf das Wohlergehen aller gerichtet ist. An vielen Orten auf der ganzen Welt können wir tatsächlich das Erwachen dieses Bewusstseins und die ihm eigene Kraft miterleben: die Aktivierung der *Intelligenz des Herzens*. Gruppen, die auf der Basis eines solchen Bewusstseins handeln, können, um mit den Worten von Eleanor Rosch, Professorin für Kognitionspsychologie an der University of California, Berkeley, zu sprechen, »schockierend effektiv sein«.

Die Ansätze dieser Verschiebung muten – verglichen mit den enormen Herausforderungen, mit denen wir weltweit konfrontiert sind – vielleicht klein und unbedeutend an. Und in vielerlei Hinsicht sind sie es auch. Doch ich glaube, dass in ihnen die Keime für eine tiefgreifende *zivilisatorische Erneuerung* schlummern, die notwendig ist, um den Wesenskern unseres Menschseins zu schützen und weiter zu aktivieren.

Meine Freundin und Mitbegründerin des Presencing Institute, Kely Bird, hält diese gefühlte Wahrnehmung im Bild eines Abgrunds (s. Abb. 1) fest.

Wenn wir uns auf die linke Seite des Bildes stellen, dann sehen wir eine Welt, die zerfällt und verschwindet (die Strukturen der Vergangenheit); auf der rechten Seite sehen wir die neuen mentalen und sozialen Strukturen, die gerade entstehen. Die Herausforderung ist, wie man den Abgrund überwindet, der die beiden Seiten trennt: Wie bewegt man sich von »hier« nach »da«?

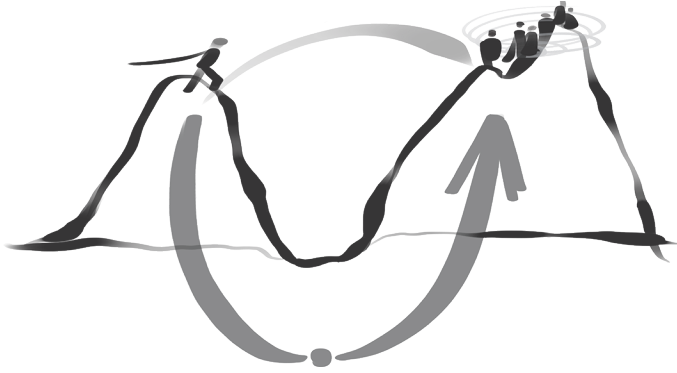


Abb. 1: Die Herausforderung des Umbruchs

Dieses Bild beschreibt, kurz gesagt, den Weg dieses Buches: die Reise über den Abgrund, d. h. von einer jetzigen Realität, die an der Vergangenheit orientiert ist, hin zu einer entstehenden Zukunft, die von unserem höchsten Zukunftspotenzial inspiriert ist.

## Drei Abgründe

Diese Reise ist heutzutage wichtiger als je zuvor. Wenn wir auf die heutige Situation blicken, sehen wir drei Abgründe. Diese sind:

- der *ökologische Abgrund*: eine noch nie da gewesene Umweltzerstörung – die zum Verlust der Natur führt
- der *soziale Abgrund*: ein Auseinanderfallen der Gesellschaft, eine Polarisierung und Fragmentierung, die zum Verlust des sozialen Zusammenhalts führt
- der *spirituelle Abgrund*: steigende Zahlen von Burnout-Fällen und Depressionen – was zum Sinnverlust und zum Verlust der Wahrnehmung vom eigenen Zukunftspotenzial führt

Der ökologische Abgrund lässt sich in einer einzigen Zahl zusammenfassen: 1,7. Derzeit verbraucht unsere Volkswirtschaft die Ressourcen von 1,7 Planeten. Wir beuten die Regenerationsfähigkeit unseres Planeten Erde um das 1,7-Fache aus. Und das ist nur eine globale Durchschnittszahl. Die Vereinigten Staaten beispielsweise beuten den Planeten um mehr als das Fünffache aus.



Der soziale Abgrund lässt sich mit einer anderen Zahl abbilden: 8. Acht Milliarden besitzen so viel wie die Hälfte der gesamten Menschheit. Ja, das stimmt. Eine kleine Gruppe von Menschen, die man in einem Kleinbus unterbringen kann, besitzt mehr als die ärmere Hälfte der Weltbevölkerung, d. h. 3,8 Milliarden Menschen.

Der spirituelle Abgrund lässt sich mit der Zahl 800.000 resümieren. Jährlich begehen mehr als 800.000 Menschen Suizid – eine Zahl, die größer ist als die Summe aller Menschen, die durch Krieg, Mord und Naturkatastrophen getötet werden. Alle 40 Sekunden ereignet sich ein Suizid.

Im Wesentlichen erzeugen wir kollektiv Ergebnisse, die (fast) niemand wünscht. Zu diesen Resultaten zählen die Zerstörung der Natur, der Verlust von Gesellschaft und der Verlust des eigenen Selbst.

Im 19. Jahrhundert war die öffentliche Diskussion vielerorts auf die Entstehung der sozialen Kluft fokussiert. Im 20. Jahrhundert erlebten wir die Entstehung der ökologischen Kluft, vor allem im letzten Drittel des Jahrhunderts. Auch sie hat unser öffentliches Bewusstsein geprägt.

Und zu Beginn des 21. Jahrhunderts erleben wir die Entstehung einer spirituellen Kluft. Angefacht durch die massiven technologischen Umbrüche, die wir seit der Geburt des WorldWideWeb in den 1990er-Jahren beobachten, wird bis 2050 etwa die Hälfte unserer Arbeitsplätze aufgrund von technischen Entwicklungen wegfallen. Wir sind mit einer Zukunft konfrontiert, die »uns nicht mehr braucht«, um mit den Worten des Informatikers und Mitbegründers von Sun Microsystems, Bill Joy, zu sprechen, und die uns ihrerseits zwingt, unser Menschsein neu zu definieren und zu entscheiden, in welcher Art von Gesellschaft wir zukünftig leben und wie wir diese gestalten wollen. Bewegen wir uns nach den vielfältigen Gewaltherrschaften, wie wir sie im 20. Jahrhundert gesehen haben, jetzt auf eine Tyrannei der Technologie zu? Das ist eine der Fragen, auf die wir treffen, wenn wir in den oben beschriebenen Abgrund blicken.

Mit anderen Worten: Wir leben in einer Zeit, in der unser Planet, unser gesellschaftliches Ganzes und der Wesenskern unserer Menschlichkeit angegriffen werden. Das klingt vielleicht etwas dramatisch, aber ich bin davon überzeugt, dass diese Beschreibung die Bedeutung des historischen Augenblicks, in dem wir leben, sogar noch untertrieben ist.

Wo gibt es Hoffnung? Die größte Quelle der Hoffnung liegt darin, dass immer mehr Menschen, vor allem junge Menschen, erkennen, dass die drei Abgründe keine voneinander getrennten Probleme sind. Sie sind eigentlich verschiedene Symptome **ein und desselben** Grundproblems. Welches Problem ist das? Der blinde Fleck.

## Der blinde Fleck

Den blinden Fleck gibt es im Kontext von Führung, Management und sozialem Wandel. Es ist ein blinder Fleck, der auch unser alltägliches soziales Erleben betrifft. Der blinde Fleck bezieht sich auf den inneren Ort – die Quelle –, aus der unser Wirken hervorgeht, wenn wir handeln, kommunizieren, wahrnehmen oder denken. Wir sehen, *was* wir tun (Resultate). Wir sehen, *wie* wir es tun (Prozess). Aber meistens wissen wir nichts über das *Woher*: über den inneren Ort bzw. die *Quelle*, aus der unser Wirken hervorgeht (Abb. 2).

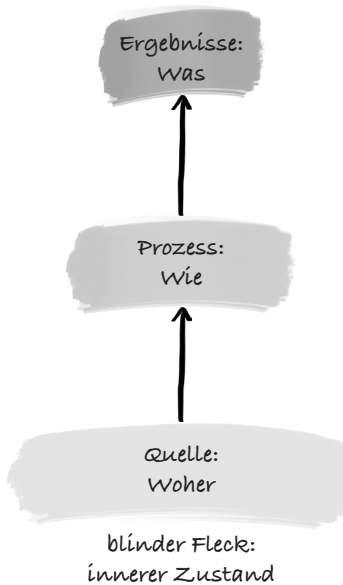


Abb. 2: Der blinde Fleck von Führung

Dem blinden Fleck begegnete ich zum ersten Mal, als ich mit Bill O'Brien, dem langjährigen CEO von Hanover Insurance, sprach. Seine Erkenntnis aus vielen Jahren transformativer Veränderungsprozesse in seinem Unternehmen fasste er wie folgt zusammen: **»Der Erfolg einer Intervention hängt vom inneren Zustand des Intervenierenden ab.«**

O'Briens Feststellung öffnete mir die Augen: Was zählt, ist nicht nur das, was eine Führungskraft tut und wie sie es tut, sondern auch ihr »innerer Zustand« – d. h. ihre innere *Quelle*.

Es dämmerte mir, dass Bill O'Brien auf eine tiefere Dimension (die Quelle) hinwies, aus der unsere Handlungen, Kommunikation und Wahrnehmungen hervorgehen und die es uns erlaubt, einen neuen Katalog zukünftiger Möglichkeiten zu erspüren und zu beschreiben.

Die Qualität unserer Aufmerksamkeit ist eine weitgehend versteckte Dimension unseres alltäglichen sozialen Erlebens – ob in Organisationen, Institutionen oder auch im persönlichen Leben. In unserem alltäglichen Handeln wissen wir meistens sehr wohl, *was* wir tun und *wie* wir es tun – d. h., wir kennen den Prozess. Stellt man uns aber die Frage, *woher* unser Handeln kommt, könnten die meisten von uns keine klare Antwort darauf geben. In meinen Forschungen bezeichne ich diesen Ursprung unseres Handelns und unserer Wahrnehmungen als *Quelle* oder *Quellpunkt*.

## Vor der leeren Leinwand

Als ich über mein Gespräch mit Bill O'Brien nachdachte, wurde mir klar, dass wir Tag für Tag sowohl auf sichtbaren als auch auf unsichtbaren Ebenen interagieren. Um diesen Punkt besser zu verstehen, sollten wir die Arbeit eines Künstlers betrachten.

Kunst lässt sich aus mindestens drei Perspektiven betrachten:

- Wir können uns auf das *Ding* konzentrieren, das in dem kreativen Prozess entstanden ist – beispielsweise ein Gemälde.
- Wir können uns auf den *Prozess* konzentrieren, also beobachten, wie der Künstler das Bild malt.
- Oder wir können die Künstler in dem Augenblick beobachten, wenn sie vor der *leeren Leinwand* stehen.

Anders ausgedrückt: Wir können das Kunstwerk betrachten, nachdem es *geschaffen* wurde, *während* es entsteht oder *bevor* es entsteht.

Wenn wir diese Analogie auf Veränderungsmanagement anwenden, können wir die Arbeit des Erfinders, des Veränderungsmachers, der Führungskraft aus drei ähnlichen Blickwinkeln betrachten. Erstens können wir anschauen, *was* Führungskräfte und Menschen, die etwas verändern möchten, tun. Aus dieser Perspektive sind schon viele Bücher geschrieben worden. Zweitens können wir anschauen, *wie* eine Führungskraft vorgeht, d. h., welche Prozesse sie initiiert. Aus dieser Perspektive wurden über 20 Jahre hinweg Bücher über Management und Führung geschrieben.

Doch aus der Perspektive der leeren Leinwand haben wir die Führung nie systematisch betrachtet. Die bisher nicht beantwortete Frage lautet: Aus welchen *Quellen* entsteht das Handeln von Führungskräften und Veränderungsmachern? Zum Beispiel: Welche Qualität des Zuhörens, welche Qualität der Aufmerksamkeit bringe ich in eine Situation ein und wie verändert diese Qualität das Ergebnis von Augenblick zu Augenblick?

Die Diskussion über die drei Abgründe lässt sich so zusammenfassen: Während die ökologische Kluft eine Bruchlinie zwischen *Selbst* und *Natur* und die soziale Kluft eine Bruchlinie zwischen *Selbst* und dem *Anderen* darstellt, erwächst die spirituelle Kluft aus einem Bruch zwischen dem *Selbst* und dem *Höheren Selbst* – das heißt zwischen dem, der ich *heute* bin, und dem, der ich *morgen* sein könnte, also meiner höchsten Zukunftsmöglichkeit.

## Ankunft am MIT

Als ich vor etwa 24 Jahren aus Deutschland kam, um am MIT zu arbeiten, wollte ich lernen, wie ich Menschen, die in der Gesellschaft etwas verändern möchten, helfen könnte, die großen Herausforderungen und Umbrüche zu bewältigen, auf die wir immer wieder treffen. An dem damals neu gegründeten MIT Organisational Learning Center (OLC), das von Peter Senge, dem Autor von *Die fünfte Disziplin*, geleitet wurde, kam eine einzigartige Konstellation führender Vertreter der Aktionsforschung aus dem MIT und von der Harvard University zustande, darunter Edgar Schein, Chris Argyris, Don Schön, William Isaacs und viele andere. Dieses Buch ist stark

geprägt und inspiriert von der Chance, in diesem Netzwerk und Kreis wunderbarer Kollegen und Freunde wie auch zusammen mit vielen anderen geschätzten Mitarbeitern aus anderen Institutionen und anderen Orten arbeiten zu dürfen.

Wenn ich heute auf meine Reise zurückblicke, fallen mir drei wichtige Erkenntnisse ein, die meinem Vorhaben, den blinden Fleck zu erforschen, Gestalt gegeben haben.

## Von der im Entstehen begriffenen Zukunft lernen

Meine erste Erkenntnis ist recht elementar. Nämlich: Es gibt zwei unterschiedliche Quellen des Lernens: (1) Lernen, indem man über die *Vergangenheit* nachdenkt, und (2) Lernen, indem man *entstehende Zukunftsmöglichkeiten* erspürt und verwirklicht.

Alle herkömmlichen Methoden des organisationalen Lernens funktionieren nach demselben Lernmodell: Lernen, indem man über frühere Erfahrungen nachdenkt. Doch dann stellte ich immer wieder fest, dass in Organisationen die meisten Führungskräfte täglich mit Herausforderungen konfrontiert waren, denen man nicht einfach dadurch begegnen kann, dass man über die Vergangenheit nachdenkt. Manchmal sind früh gemachte Erfahrungen nicht hilfreich und stellen vielleicht sogar die Hindernisse dafür dar, dass ein Team eine Situation nicht mit neuen Augen sehen kann.

Anders ausgedrückt: Aus der Vergangenheit lernen ist notwendig, aber nicht hinreichend. Alle umwälzenden Herausforderungen verlangen, dass wir uns der Sache mit einer neuen Herangehensweise nähern. Sie verlangen, dass wir uns entschleunigen, innehalten, die wichtigen Antriebskräfte der Veränderung erspüren, die Vergangenheit loslassen und die Zukunft, die entstehen möchte, kommen lassen.

Aber was ist notwendig, um von der im Entstehen begriffenen Zukunft zu lernen? Als ich diese Frage stellte, schauten mich viele Menschen mit einem ausdruckslosen Blick an: »Von der Zukunft lernen? Wovon sprechen Sie?« Viele meinten, es sei eine verschrobene Frage.

Doch es war genau diese Frage, an der sich meine Forschungsreise über mehr als 20 Jahre lang orientiert hat. Das Besondere an uns Menschen ist, dass wir uns mit einer entstehenden Zukunft in

### Im Angesicht des Feuers

Als ich an jenem Morgen unseren Bauernhof verließ, um zur Schule gehen, hatte ich keine Ahnung, dass ich mein Elternhaus zum letzten Mal sehen würde, einen großen, 350 Jahre alten Bauernhof. Es war ein ganz gewöhnlicher Schultag, bis etwa ein Uhr, als der Lehrer mich aus der Klasse rief und sagte, ich solle nach Hause gehen. Ich hatte keine Ahnung, was passiert sein könnte, hatte aber das Gefühl, dass es nichts Gutes war. Nach der üblichen einstündigen Zugfahrt rannte ich zum Bahnhofsausgang und warf mich in ein Taxi. Noch lange, bevor das Taxi auf unserem Hof ankam, sah ich riesige graue und schwarze Rauchwolken. Mein Herz klopfte, als sich das Taxi unserer langen Hofeinfahrt näherte. Ich erkannte Nachbarn, Feuerwehrleute und Polizisten. Ich sprang aus dem Taxi und rannte durch die Menge, die sich versammelt hatte, den letzten halben Kilometer unserer kastaniengesäumten Einfahrt hinauf. Als ich den Hof erreichte, traute ich meinen Augen nicht. Die Welt, in der ich mein ganzes bisheriges Leben verbracht hatte, war verschwunden. In Flammen und Rauch aufgegangen.

Als die Wirklichkeit des vor mir lodernden Feuers mir so langsam ins Bewusstsein drang, hatte ich das Gefühl, als ob mir jemand den Boden unter den Füßen weggezogen hätte. Der Ort meiner Geburt, meiner Kindheit und Jugend war weg. Als ich dort stand, die Hitze des Feuers in mir aufnahm und spürte, wie sich die Zeit verlangsamte, erkannte ich, wie verbunden ich mit all den Dingen gewesen war, die das Feuer nun zerstörte. Alles, von dem ich dachte, das sei ich, war entschwunden. Alles? Nein, vielleicht nicht alles; denn ich spürte, dass ein winziger Teil meines Selbst noch am Leben war. *Jemand* war noch da, der dies alles beobachtete. Wer?

In diesem Moment wurde mir klar, dass es von meinem Selbst noch eine andere Dimension gab, die ich zuvor nicht gekannt hatte, eine Dimension, die mit meinen Zukunftsmöglichkeiten zusammenhing. In diesem Augenblick fühlte ich mich hochgehoben, über meinen physischen Körper hinaus, und konnte die Szenerie von diesem Platz aus beobachten. Ich spürte, wie sich in einem Moment unvergleichlicher Klarheit meine Gedankenwelt beruhigte und erweiterte. Ich war nicht die Person, die zu sein ich geglaubt hatte. Mein wirkliches Selbst war nicht mit dem materiellen Besitz verbunden, der gerade in den Trümmern verglühte. Ich wusste plötzlich, dass ich, mein wahres Selbst, noch am Leben war! Ich war dieses »Ich«, das der

Seher war. Und dieser Seher war lebendiger, wacher, wesentlich präsenter als das »Ich«, welches ich zuvor gekannt hatte. Nicht mehr belastet durch die materiellen Güter, die das Feuer gerade verschlungen hatte und von denen nichts mehr übrig war, fühlte ich mich leichter und frei, dem anderen Teil meines Selbst unbelastet zu begegnen, dem Teil, der mich in die Zukunft zog – in *meine* Zukunft – in eine Welt, die darauf wartete, dass ich sie Wirklichkeit werden lasse.

Am Tag darauf kam mein 87-jähriger Großvater auf den Hof, was sein letzter Besuch dort werden sollte. Er hatte seit 1890 sein ganzes Leben in diesem Haus verbracht. Weil er sich einer ärztlichen Behandlung unterziehen musste, war er die Woche vor dem Feuer weg gewesen, und als er am Tag nach dem Feuer auf den Hof kam, sammelte er seine letzten Kräfte, stieg aus dem Auto aus und ging direkt zu der Stelle, wo mein Vater mit dem Aufräumen beschäftigt war. Ohne dass er die kleinen Feuer, die immer noch um das Anwesen herum brannten, zu bemerken schien, ging er auf meinen Vater zu, nahm seine Hand und sagte: »Kopf hoch, mein Junge, blick nach vorn!« Dann sagte er noch irgendetwas, drehte sich um, ging zurück zu dem wartenden Auto und verschwand. Wenige Tage später starb er friedlich.

Dass mein Großvater in der letzten Woche seines Lebens imstande war – nachdem so viel von dem, was er sein ganzes Leben lang bewirtschaftet hatte, in Flammen aufgegangen war –, sich auf die entstehende Zukunft zu konzentrieren, statt auf den Verlust zu reagieren, machte einen großen Eindruck auf mich.

Erst viele Jahre später, nachdem ich damit angefangen hatte, mich mit der Frage zu befassen, wie sich von einer entstehenden Zukunft, statt von der Vergangenheit lernen lässt, begann ich mit meiner, wie ich heute denke, wichtigsten Arbeit. Und der Keim dafür lag in dieser frühen Erfahrung.

## Das Gefäß bilden

»Ich hasse es, wenn jemand sagt, »es gibt zwei Arten von Menschen«, sagte Edgar Schein, mein Mentor am MIT, eines Tages zu mir. Dann fuhr er mit einem Anflug von Lächeln fort: »Aber es gibt tatsächlich zwei Arten von Menschen: solche, die einen Prozess verstehen, und solche, die ihn nicht verstehen.«

Edgar Schein hat recht. Einen **Prozess** verstehen heißt, das Werden unserer sozialen Beziehungen zu verstehen. Möchte man beispielsweise aus einer dysfunktionalen Beziehung zwischen Akteuren eine funktionierende Beziehung machen, kann man den Beteiligten nicht einfach den Auftrag dazu geben. Man muss weiter stromaufwärts im Prozess ansetzen, in dem soziale Wirklichkeit entsteht. Man muss das *Werden* dieser Beziehung von einem Modus in einen anderen, z. B. vom reaktiven in einen co-kreativen Modus, verändern.

Von zwei Arten von Menschen können wir ebenfalls sprechen, wenn es um die »Quelle« der Kreativität geht: solche, die Gefäße verstehen, und solche, die sie nicht verstehen. Der Begriff Gefäßbildung stammt aus der Moderatorensprache und bezeichnet die Bildung eines zuverlässigen schützenden Raumes. In Organisationen findet man oft Vorstandsvorsitzende und Führungskräfte, die solche Räume nicht schaffen. Sie glauben, Verhaltensveränderung sei einfach dadurch zu bewirken, dass sie Reden halten und der Organisation Instrumente verordnen. Instrumente sind natürlich wichtig. Aber sie werden auch überbewertet, weil sie so sichtbar sind. Doch was meistens unterbewertet wird, das ist der Stoff, den das Auge nicht sieht – beispielsweise die weniger sichtbaren Elemente eines zuverlässigen schützenden Raumes: Intention, Aufmerksamkeit und die feinen Qualitäten des intensiven Zuhörens. Ein gutes Gefäß zu bilden heißt einen zuverlässigen schützenden Raum für einen *generativen sozialen Prozess* schaffen.

Ein Großteil des üblichen Sprachgebrauchs und viele der Werkzeuge für Veränderungsprozesse erweisen sich nur teilweise als nützlich. Nehmen wir beispielsweise die oft gebrauchte Beschreibung »Veränderung vorantreiben«. Haben Sie schon einmal Ihre Familie gefragt, was sie davon hält, wenn Sie deren Beziehungsnetz dazu »antreiben« würden, sich zu verändern? Viel Glück damit. Die Realität, einen tiefgreifenden Wandel zu begleiten, hat wenig damit zu tun, dass eine Person die andere zur Veränderung »antreibt«. Das ist die falsche Metapher, der falsche Ansatz. Hilfreicher ist meiner Ansicht nach die Landwirtmetapher.

Damit komme ich zu meiner dritten Erkenntnis und auch zurück zu meinen Wurzeln.