

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, ebook 2020

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)  
Prof. Dr. Dirk Baecker (Witten/Herdecke)  
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)  
Prof. Dr. Jörg Fengler (Köln)  
Dr. Barbara Heitger (Wien)  
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)  
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)  
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)  
Prof. Dr. Heiko Kleve (Witten/Herdecke)  
Dr. Roswita Königswieser (Wien)  
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)  
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)  
Tom Levold (Köln)  
Dr. Kurt Ludewig (Münster)  
Dr. Burkhard Peter (München)  
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)  
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)  
Dr. Rüdiger Retzlaff (Heidelberg)

Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)  
Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)  
Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)  
Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)  
Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)  
Jakob R. Schneider (München)  
Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)  
Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)  
Dr. Therese Steiner (Embrach)  
Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)  
Karsten Trebesch (Berlin)  
Bernhard Trenkle (Rottweil)  
Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)  
Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)  
Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)  
Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)  
Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)  
Prof. Dr. Jan V. Wirth (Meerbusch)

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel

Umschlagmotiv: © Richard Adelson

Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach

Printed in Germany

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck



Titel der Originalausgabe: "Theory U. Leading From the Future as it Emerges.

The Social Technology of Presencing", 2nd. ed. Published in 2016 by Berrett-Koehler Publishers, Inc, USA.  
1333 Broadway, Suite 1000, Oakland, CA

© 2009, 2016 by C. Otto Scharmer

All Rights reserved

© der deutschen Ausgabe Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg, 2020

Aus dem Englischen übersetzt von Maren Klostermann

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

ISBN 978-3-8497-0347-9 (Printausgabe)

ISBN 978-3-8497-8255-9 (ePUB)

© 2020 Carl-Auer-Systeme Verlag  
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg  
Alle Rechte vorbehalten

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: <https://www.carl-auer.de/>.  
Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten haben,  
können Sie dort auch den Newsletter abonnieren.

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

# 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

<b>Anhang</b> .....	<b>427</b>
<b>Glossar</b> .....	<b>428</b>
<b>Literatur</b> .....	<b>436</b>
<b>Verzeichnis der Abbildungen</b> .....	<b>459</b>
<b>Verzeichnis der Tabellen</b> .....	<b>461</b>
<b>Index</b> .....	<b>462</b>
<b>Über das Presencing Institute</b> .....	<b>479</b>
<b>Über den Autor</b> .....	<b>480</b>

# Vorwort zur Neuauflage: Zehn Jahre später, Erdaufgang

Als dieses Buch im Jahr 2007 erstmals veröffentlicht wurde, war unsere Tochter Hannah neun Jahre alt. Beim Erscheinen der zweiten englischen Ausgabe war sie neunzehn. Beim Nachdenken über das dazwischen liegende Jahrzehnt und die ihm vorausgehenden zehn Jahre, die ich brauchte, um *Theorie U* zu schreiben, wird mir das Ausmaß der Veränderungen bewusst, die sich im Laufe dieser zwanzig Jahre vollzogen haben. Die Welt hat eine bedeutsame Schwelle überschritten – und überschreitet sie noch immer.

Was für eine Schwelle meine ich? Eine Schwelle persönlicher, beziehungs-mäßiger, institutioneller und globaler Art. Auch Sie können sie vermutlich spüren. Meine Kollegin und Mitbegründerin des Presencing Institute, Kelvy Bird, die die wunderbaren Zeichnungen am Anfang dieses Buches geschaffen hat, hat den Zustand der Schwellenüberschreitung eingefangen (Bild 1).



Auf Bild 1 sehen wir eine Kluft, einen Abgrund. Ein Teil unseres Selbst steht auf der linken Seite – in der gegenwärtigen Realität – und schaut in den Abgrund. Der andere Teil, unser im Entstehen begriffenes Selbst, wirkt bereits auf der anderen Seite – der Seite, die uns mit der Zukunft, die entstehen will, verbindet. Beide Teile gehören zu uns: Der Teil, der ängstlich in den Abgrund starrt, und der Teil, der bereits vom Feld der Zukunft aus handelt – denn die Zukunft ist bereits da.

Und was liegt zwischen diesen beiden Elementen unseres Selbst? Nichts. Gar nichts. Wie wir diese beiden Teile unseres Selbst verbinden und dazu bewegen, einander zuzuhören, ist die Essenz der Theorie U – und die Essenz dieses Buches. Das alte Selbst muss die Kluft überwinden, eine Brücke über den Abgrund schlagen – eine Brücke zwischen dem alten und dem neuen Selbst, eine Brücke, die die tieferen Ebenen unserer eigenen Menschlichkeit aktiviert, die tiefen, schlummernden Ebenen unseres entstehenden Selbst.

Wohin wir auch gehen, an jedem einzelnen Tag stehen wir vor diesem Abgrund – als Individuen, Teams, Organisationen und als globale Systeme. Die Theorie U beschreibt eine Methode – einen Weg –, der uns auf allen Ebenen, in allen Situationen hilft, uns immer weiter in diese Kluft hineinzulernen und sie zu überbrücken.

Zwischen den späten 1990ern (als ich anfang, dieses Buch zu schreiben) und heute ist etwas Profundes und Subtiles geschehen. Das vorliegende Buch spürt

einigen ersten Ansätzen eines weltweiten Erwachens nach – einer von Menschen, Beziehungen und Bewusstsein ausgehenden Bewegung.

Doch was genau hat sich zwischen damals und heute verändert? Lassen Sie mich versuchen, diese Frage zu beantworten, indem ich von fünf Beobachtungen berichte, die meiner Ansicht nach Dimensionen eines tieferen Wandels verkörpern, der unsere Welt weiterhin umformt.

## **Beobachtung 1: Der Aufstieg von Achtsamkeit und Spiritualität**

Die erste Beobachtung betrifft den Aufstieg der Achtsamkeit. Im Laufe der letzten beiden Jahrzehnte hat die Achtsamkeit, die vorher eine eher marginale Rolle spielte, in vier professionellen Anwendungsbereichen eine ziemlich zentrale Bedeutung gewonnen:

- *Kognitionswissenschaft*: Die Entdeckung der Gehirnplastizität hat dazu geführt, dass sich das Forschungsinteresse in Neurowissenschaft und Neurophänomenologie häufiger auf das Thema Achtsamkeit konzentriert. Beispielfür hierfür sind die bahnbrechenden Arbeiten von Tanja Singer zum Mitgefühl oder von Richard Davidson zur Neuroplastizität.
- *Gesundheit*: Der von Jon Kabat-Zinn und seinen Mitarbeitern entwickelte Ansatz der Achtsamkeitsbasierten Stressreduktion (MBSR, Mindfulness-Based Stress Reduction) bietet wirksame Hilfe für Menschen, die unter Schmerzen oder Krankheitszuständen leiden, die in herkömmlichen Einrichtungen schwer zu behandeln sind. Seit Einführung von MBSR im Jahr 1979 ist diese Methode weltweit in über dreißig Ländern von zahllosen Ausbildern eingesetzt worden. Die Zahl der Forschungspublikationen zum Thema Achtsamkeit ist von praktisch null im Jahr 1980 auf 15.000 im Jahr 2013 gestiegen.
- *Bildung*: Daniel Golemans Arbeit zur emotionalen Intelligenz setzt ein neues Verständnis des sozial-emotionalen Lernens (SEL) in Schulen um und hilft Schülern, besser mit Gefühlen umzugehen, Empathie zu entwickeln und Beziehungen aufzubauen.
- *Führung*: Achtsamkeitspraktiken in der Ausbildung von Führungskräften werden nicht nur in Technikgemeinschaften, sondern auch in den meisten zukunftsorientierten globalen Unternehmen angewandt. Ich habe Achtsamkeitspraktiken (und Presencing-Praktiken) in traditionellen Branchen (Autobranche), Technologieunternehmen (Google, Alibaba), multilateralen Organisationen (UN), für Regierungen (etwa die chinesische) und riesigen staatseigenen Unternehmen (Industrial and Commercial Bank of China, ICBC) eingesetzt. Es ist bemerkenswert, wie weit die Tür für Achtsamkeits- und Presencing-Methoden heute in Organisationen geöffnet ist. Der fehlende

Widerstand ist mitunter fast schockierend. Wenn man es richtig macht (das heißt Achtsamkeit nicht als Ideologie, sondern als Tool fördert), erhält man eine starke positive Reaktion, insbesondere bei der neuen Generation der Führungskräfte.

Achtsamkeit ist die Fähigkeit, auf die eigenen Erfahrungen zu achten und gleichzeitig die Aufmerksamkeit auf die eigene Aufmerksamkeit zu richten. Sie erfordert einen Wechsel der Wahrnehmung zu einer höheren Ebene – dass man sich selbst vom Ganzen her wahrnimmt.

In einer Welt, in der eine kulturelle ADHS (Aufmerksamkeitsdefizit-Hyperaktivitäts-Störung) immer stärker um sich greift, unterstützt durch unsere zahllosen Apps und elektronischen Geräte, die uns zunächst begeistern und dann versklaven (wenn wir sie nicht mehr bewusst nutzen), wird die Fähigkeit zur Selbstwahrnehmung immer entscheidender. Trotz des ganzen Geredes über Multitasking ist wissenschaftlich belegt, dass dieses gar nicht existiert. Was hingegen sehr wohl existiert, ist eine Verkürzung der Aufmerksamkeitsspanne.

»Das ist der Feind!«, so der junge Hacker Neo im Science-Fiction-Film *Matrix*, als er das »System« kennenlernt. Jede echte Kreativität, jede bedeutsame Innovation und jede tief greifende gesellschaftliche Erneuerung entspringt derselben Quelle, nämlich der Fähigkeit zu nachhaltiger Aufmerksamkeit – der Fähigkeit, uns selbst auf etwas einzulassen, dabei zu bleiben und dann schließlich – wenn wir Glück haben – den Funken der Inspiration einzufangen und eine Bewegung zu vollziehen, durch die wir das Neue – frei nach Martin Buber – »so verwirklichen, wie es verwirklicht werden will«.

Bild 2 veranschaulicht dieses tiefe Veränderungsterrain in Form eines Modells, das die Problemsymptome an der Oberfläche zeigt und darunter die tieferen Problemursachen, die Wurzeln und Quellen, aus denen sie hervorgehen. Um die drängenden Herausforderungen unserer Zeit auf der Quellebene in Angriff zu nehmen, müssen wir »die Linse zurück auf uns selbst richten«, indem wir den U-Prozess durchlaufen – das heißt, indem wir das Bewusstsein, von dem aus wir handeln, verändern.

## Beobachtung 2: Der Aufstieg der Disruption

Die zweite Beobachtung betrifft den Aufstieg der Disruption (engl. *disruption* für »Störung, Unterbrechung, Bruch, Spaltung, Zerrissenheit, Zerrüttung«) oder der krisenhaften Zusammenbrüche. Technik, Terrorismus, Trump. Klimakatastrophe. Konfliktzonen. Polarisierung. Wir leben in einem Zeitalter der Disruption. Jede Überprüfung der grundlegenden Antriebskräfte überzeugt uns davon, dass das Tempo der Disruption weiterhin zunehmen und nicht abnehmen wird. Bei einigen dieser Kräfte und Trends ist es zu spät, um die Entwicklung umzukehren. Wenn

wir also das Tempo der äußeren Disruption nicht steuern können, was können wir dann, wenn überhaupt, steuern?

Das Einzige, was wir wirklich kontrollieren oder gestalten können, ist *unsere innere Reaktion*: Wie wir damit umgehen, wenn die Disruption zuschlägt.

- Erstarren wir und halten an bestehenden Mustern («Durchwurschteln») fest?
- Verschließen wir uns und kehren wieder zu alten, intuitiven Verhaltensweisen zurück (bewegen uns rückwärts)?
- Oder öffnen wir uns und lehnen uns in das, was entstehen möchte, hinein (bewegen uns vorwärts)?

Die Zukunft unserer sozialen Systeme, Gesellschaften und des Planeten als Ganzen hängt in nicht geringem Maße von den *Entscheidungen* ab, die wir in diesen Momenten treffen:

- Die erste Reaktion (Durchwurschteln: mehr vom Selben) erzeugt noch mehr Chaos, Zusammenbrüche und Leiden.
- Die zweite Reaktion (Zurückbewegen: dichtmachen) erzeugt sogar noch schlimmere Ergebnisse wie Rassismus oder Faschismus.
- Einzig die dritte Option (Vorwärtsbewegen: sich öffnen) schafft Raum für das gemeinsame Erspüren dessen, was geschieht, einen Raum zum Loslassen des Alten und gemeinsamen Gestalten des Neuen.

Bild 3 stellt diese Situation dar. Was also ist der Schlüssel? Was bestimmt darüber, ob wir auf eine Disruptionssituation reagieren, indem wir uns 1) durchwurschteln, 2) rückwärtsbewegen oder 3) vorwärtsbewegen?



Der Schlüssel liegt darin, die Worte über der Zeichnung zu verstehen: *Die Probleme im Außen sind ein Spiegel der Probleme im Innern*. Dieser Satz fasst die neue Arbeit der Führenden und Veränderungsakteure zusammen – und er fasst auch das Terrain zusammen, das wir durch dieses ganze Buch erforschen werden. Bei der neuen Arbeit der Führungskräfte geht es darum, einen *inneren Raum des Haltens* zu entwickeln – einen Raum, der uns inmitten widerstreitender Informationen und Interessen, inmitten der Konfusion, die Menschen zu Zorn, Angst und Verzweiflung treibt, unseren Kurs finden lässt.

### **Beobachtung 3: Der Aufstieg des Absencing**

Die dritte Beobachtung betrifft das Phänomen des Absencing. Jeder Ansatz oder jedes gesellschaftliche Bezugssystem, das den massiven Anstieg des Fundamentalismus und des Absencing in unserer Welt nicht berücksichtigt, geht an den Kräften vorbei, die unsere Realität mitgestalten.



Was mich in den letzten zehn Jahren überrascht hat, ist, dass zwar sehr viele Menschen das Konzept des Presencing (das in Teil I und II dieses Buches behandelt wird) aufgegriffen haben, aber fast niemand mit dem korrespondierenden Konzept des Absencing (das in Teil III entwickelt wird). Es ist tatsächlich nicht möglich, das eine ohne das andere zu verstehen. Unsere derzeitige Realität ist voll von eindrucksvollen Beispielen für Presencing ebenso wie Absencing. Lassen Sie mich erklären:

Abb. V.1 zeigt das Aufeinanderprallen zweier Denkwelten, die jeweils zu einer anderen Dynamik und einem anderen sozialen Feld führen: *Presencing* – der Zustand des gemeinsamen Erspürens und Gestaltens der entstehenden Zukunft, indem wir unsere inneren Wissensinstrumente öffnen; und *Absencing* – der Zustand der Loslösung von anderen (Nichtsehen, »Entfühlen«) und von uns selbst, der zur Zerstörung anderer und schließlich zur Selbstzerstörung führt. Im Zustand des Presencing wirken wir gestützt auf eine Öffnung von Denken, Herz und Willen. Im Gegensatz dazu handeln wir im Zustand des Absencing unter den entgegengesetzten inneren Bedingungen: Wir stecken in *einer* Wahrheit fest, in *einer* kollektiven Haut und in *einem* fanatischen Willen.

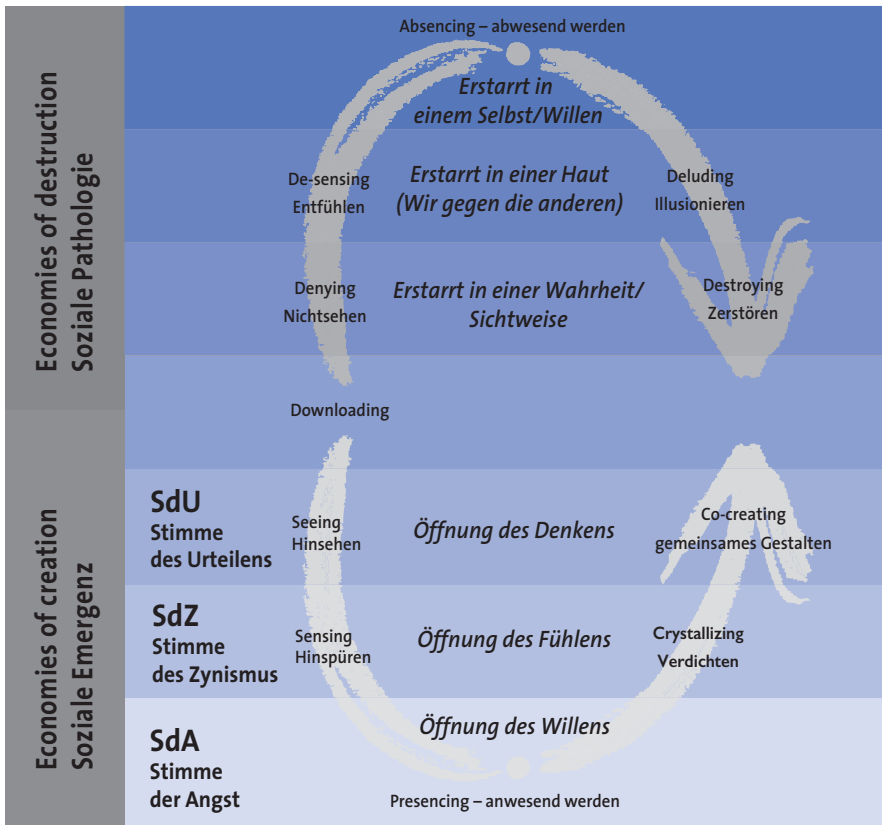


Abb. V.1: Zwei Zyklen, zwei soziale Felder: Absencing und Presencing

Lassen Sie uns mit diesen Gedanken im Hinterkopf nochmals zu den drei Reaktionen auf disruptive Situationen zurückkehren und sie im Kontext der inneren Bedingungen betrachten, die in Abb. V.1 wiedergegeben sind. Ob in den beiden Teilen Amerikas, in Afrika, Asien, Australien oder Europa – die öffentliche Debatte über alle großen Probleme – einschließlich Klimawandel, Flüchtlingskrise, Terrorismus und viele andere – fällt tendenziell immer in eine der drei folgenden Reaktionskategorien:

- 1) *Durchwursteln*: Diese Reaktion bezeichne ich häufig als *Downloading* oder *Runterladen*. Alles geht so weiter wie immer – mehr Meetings, mehr Erklärungen, mehr leere Worte. Denken Sie an die Gipfel über Flüchtlinge, Armut, den Nahostkonflikt, Klimawandel und die meisten anderen Themen, die globale Gemeingüter betreffen.
- 2) *Auseinanderbewegen*: Im Raum des Absencing erkennen wir den Zusammenbruch des Systems und die Tatsache, dass wir nicht so weitermachen können wie bisher. Doch aus unserer Sicht sind nicht »wir«, sondern »die anderen« (»sie«) das Problem. Also errichten wir eine Mauer um uns, um »sie« fernzuhalten. Die Errichtung einer Mauer, die uns von den anderen trennt, ist buchstäblich das, wofür die meisten republikanischen US-Präsidentschaftskandidaten und alle Parteiführer der extremen Rechten in Europa in der jüngeren Geschichte plädiert haben; historisch betrachtet, ist die Reaktion der Bush-Regierung auf 9/11 (»Bombt sie zur Hölle!«) ein weiteres Beispiel. Die Ergebnisse, zwölf Jahre und vier Billionen Dollar später, nach zigtausend Toten und dem Versinken einer ganzen Weltregion im Chaos, werden uns weiter heimsuchen, da der sogenannte Islamische Staat (IS oder ISIS für Islamischer Staat im Irak und in Syrien) und andere Vertreter des Terrors fest in der Feldlogik des Absencing verhaftet sind.
- 3) *Gemeinsam bewegen*: Im Raum des Presencing hingegen werden die Mauern eingerissen, und eine neue Architektur der Kollaboration und Verbundenheit nimmt Gestalt an. Beim Umgang mit jeglicher komplexen Herausforderung unserer Zeit wird einem sehr schnell klar, dass es nichts gibt, was ein einzelnes Unternehmen oder ein einzelnes Land allein tun könnte. Deshalb müssen nachhaltige Lösungen ein gesamtes globales Ökosystem von Partnern und Akteuren umfassen. Damit uns das gelingt, müssen wir uns unserer eigenen Rolle bei der gemeinsamen Verursachung des Problems bewusst werden und dann antreten, um gemeinsam andere Vorgehensweisen zu gestalten. Im Fall der europäischen Flüchtlingskrise zum Beispiel haben Angela Merkel in Deutschland, Stefan Löfven in Schweden und viele Bürger und Nichtregierungsorganisationen (Non-Governmental Organizations, NGOs) mutige Schritte in diese Richtung getan. Doch wie die innenpolitischen Gegenreaktionen zeigen, ist die Realität voller Widersprüche und stellt uns alle durch ihre Entwicklung immer wieder vor neue Herausforderungen.

Die Realität schreit förmlich nach einer dritten Haltung, nach Presencing. Die erste Haltung, Downloading, versucht den Zusammenbruch des Systems zu leugnen. Die zweite Haltung, Absencing, sagt: »Okay, das System ist zusammengebrochen, aber das liegt nicht an uns.« Nur Presencing bietet einen gangbaren Weg, um die umfassende Disruption, vor der wir stehen, anzugehen.

Ich erinnere mich, wie ich einmal einen Außendienstmitarbeiter eines US-Autokonzerns interviewte, der für Kundengespräche über Reparaturen und Rückrufaktionen zuständig war. Ich bat ihn, mir zu schildern, wie das funktioniert. Er sagte: »Na ja, es ist immer dasselbe.« Dasselbe was? »Es gibt immer dieselben drei Stadien«, erklärte er:

»Stadium 1: Die Techniker im Unternehmen streiten ab, dass überhaupt ein Problem vorliegt. Sie behaupten, die Kunden lägen völlig falsch. Dann kommen immer weitere Informationen rein. Wenn es unmöglich wird, die Augen weiterhin vor dem Problem zu verschließen, wechseln sie in das 2. Stadium, in dem sie akzeptieren, dass das Problem existiert, es aber auf eine andere Abteilung schieben. Dann, nach einem weiteren längeren Zeitraum, in dem das Problem verheerende Ausmaße annimmt, sind sie allmählich bereit für das 3. Stadium: In Stadium 3 hören die Leute auf, sich gegenseitig die Schuld in die Schuhe zu schieben und sagen: »Okay, wir haben tatsächlich ein akutes Problem, das wir so schnell wie möglich lösen müssen. Wie stellen wir das an? Wer kann welchen Beitrag leisten?«.

Zu dieser Abfolge der Stadien 1 bis 3 kommt es nicht nur in Autokonzernen, sondern auch in unseren großen öffentlichen Systemen. Praktisch alle großen Herausforderungen, vor denen unsere Welt steht, werden auf diese Weise gehandhabt. Doch in Anbetracht der Dringlichkeit dieser Herausforderungen stellt sich die Frage, wie wir den Prozess, der uns in Stadium 3 bringt, beschleunigen können. Wie kommen wir von Leugnen und Absencing zum Presencing?

Der Ausgangspunkt ist die Erkenntnis, dass die Linie zwischen Presencing und Absencing nicht zwischen uns und den anderen verläuft. Sie verläuft direkt durch jeden Einzelnen von uns. Sie repräsentiert den Abgrund, vor dem wir Tag für Tag, auf allen Ebenen, von Mikro bis Mundo, stehen. Angesichts des Abgrunds müssen wir innehalten und in den Spiegel schauen, wo wir erkennen, dass die Probleme im Außen widerspiegeln, was in unserem Innern ist. Deshalb müssen wir den inneren Standort, von dem aus wir handeln, verändern.

Wie machen wir das? Indem wir in den Spiegel sehen und unsere Aufmerksamkeit und unsere wahre Intention wieder in Einklang bringen. Bild 4 zeigt, wie ein Teil dieser Neuausrichtung stattfindet.

## Beobachtung 4: Institutionelle Inversion

Die vierte Beobachtung betrifft das Phänomen der Inversion oder Umstülpung. Tabelle V.1 fasst das gesamte vorliegende Buch auf einer einzigen Seite zusammen. Ich nenne das die *Matrix der sozialen Evolution*. (Ich danke meiner Kollegin und

Freundin Claudia Madrazo für den Begriff.) Sie umreißt im Wesentlichen die Entfaltung der evolutionären Inversion.

Wenn Sie die Matrix der sozialen Evolution verstehen, könnten Sie sich die Lektüre des restlichen Buches eigentlich sparen. Ich bin überzeugt, dass alle Menschen, die aufmerksam auf ihre Erfahrungen achten, diese Tabelle ausfüllen könnten. Doch die Essenz dieses Buches hat nichts mit einer einzelnen Person zu tun: Es geht darum, die tiefere soziale Grammatik unserer Zeit sichtbar zu machen, die evolutionäre Grammatik und Verlaufskurve der kollektiven Felder, die wir als Individuen, Gruppen, Institutionen und größere soziale Systeme hervorbringen. Wäre ich mutig, würde ich Sie nicht bitten, dieses fast unerträglich dicke Buch zu lesen, sondern Ihnen diese leere Matrix ohne jeden Text in die Hand drücken und Sie auffordern, sie selbst auszufüllen.

Wie am Umfang dieses Buches zu erkennen, bin ich natürlich nicht so mutig. Doch Sie könnten das Ausfüllen der Matrix jetzt als Übung durchführen: Schauen Sie auf die Tabelle, und lesen Sie nur die Überschriften der beiden Hauptachsen. Nehmen Sie dann ein leeres Blatt Papier, übertragen Sie darauf die Überschriften und füllen Sie die leere Matrix aus. Wenn Sie aufmerksam auf alle subtilen Dimensionen Ihrer eigenen Erfahrungen geachtet haben, bin ich sicher, dass Sie am Ende etwas erhalten werden, das der Tabelle V.1 sehr ähnlich ist. Der Grund, warum ich so sicher bin, ist, dass ich zehn Jahre meines Lebens damit verbracht habe, genau das zu tun: Ich habe mich mit Erneuerern und Veränderungsakteuren in der Praxis getummelt, an den Frontlinien des sozialen, ökonomischen und kulturellen Wandels, und Fragen gestellt, Geschichten gehört und versucht, mir einen Reim auf alles zu machen.

Ich hatte nie die Absicht, irgendetwas zu erfinden. Ich wollte einfach nur aufdecken, was bereits da war – sichtbar machen, was sich im Offensichtlichen verbirgt oder unter den Schichten konventioneller Verhaltensgewohnheiten versteckt. Nachdem einige sehr erfahrene Praktiker das von mir entwickelte U erstmals gesehen hatten, wurden sie ganz still und sagten dann zu mir: »Das ist erstaunlich, aber es ist nicht völlig neu. Ich wusste nur nicht, dass ich es weiß.«

Ich wusste nur nicht, dass ich es weiß. Deshalb bin ich überzeugt, dass die meisten Menschen mit tiefen Veränderungs- oder kreativen Lebenserfahrungen diese Matrix selbst ausfüllen können. Doch bezweifeln viele, dazu in der Lage zu sein, weil sie nicht wissen, dass sie (schon) wissen. Aus diesem Grund werde ich das Buch nicht gleich an dieser Stelle beenden.

Beginnen wir mit den beiden Achsen. Die horizontale Achse zeigt vier verschiedene Ebenen des Systems: Mikro (Individuen), Meso (Gruppen), Makro (Institutionen) und Mundo (Ökosysteme) zusammen mit den vier Handlungsweisen, die diesen Ebenen entsprechen: Aufmerksamkeit zuwenden (Mikro), kommunizieren (Makro), organisieren (Makro) und koordinieren (Mundo).

Die vertikale Achse veranschaulicht die Ebene der Wahrnehmung oder des Bewusstseins, von der aus jede dieser Aktionen ausgeführt werden kann. Die Qualität der Ergebnisse (und Auswirkungen) in jeder Art von System ist abhängig von der

Qualität der Wahrnehmung oder des Bewusstseins, das zur Ausführung dieser Aktionen genutzt wird. Die Form folgt dem Bewusstsein. Mit anderen Worten, die Qualität der Ergebnisse ist abhängig von der vertikalen Positionierung in der Matrix.

Feldstruktur der Aufmerksamkeit	Mikro Hinwenden der Aufmerksamkeit (Individuum)	Meso Kommunizieren (Gruppe)	Makro Organisieren (Institution)	Mundo Koordinieren (Ökosystem)
<b>1.0: Habituelles Bewusstsein</b>	Zuhören 1: Herunterladen gewohnter Denkmuster	Downloaden: aus der Anpassung heraus sprechen	Zentralisierte Kontrolle: um Hierarchie herum organisieren	Hierarchie: Befehl
<i>Innehalten</i>				
<b>2.0: Egosystem-Bewusstsein</b>	Zuhören 2: faktisch, mit offenem Denken	Debatte: aus der Differenzierung heraus sprechen	Divisionen: um Differenzierung herum organisieren	Markt: Wettbewerb
<i>Umwenden</i>				
<b>3.0: Stakeholderbewusstsein</b>	Zuhören 3: empathisch, mit offenem Fühlen	Dialog: aus dem Erkunden des Anderen und des Selbst heraus sprechen	Netzwerke: um Interessengruppen herum organisieren	Verhandelter Dialog: Kooperation
<i>Loslassen</i>				
<b>4.0: Ökosystem-Bewusstsein</b>	Zuhören 4: schöpferische Gegenwärtigung, mit offenem Willen	Kollektive Kreativität: aus dem Sich- hindurch Bewegenden heraus sprechen	Ökosystem: um Entstehendes herum organisieren	ABC, Awareness- based Collective Action (im Bewusstsein gründendes kollektives Handeln): Gemeinsames Gestalten

Tab. V.1: Die Matrix der sozialen Evolution

Während die horizontalen Ebenen leicht zu erklären sind (Mikro zu Mundo), scheinen die vertikalen Entwicklungsdimensionen auf den ersten Blick etwas komplizierter zu sein. Doch wenn man sich mit der Literatur befasst, von der Phänomenologie zur Entwicklungspsychologie, von Edmund Husserl zu Robert Kegan, Clare W. Graves, Don Beck, Susanne Cook-Greuter, Ken Wilber und Bill Torbert, und wenn man die eigene Erfahrung unter die Lupe nimmt, dann erkennt man, dass Menschen über all diese Traditionen und Fragestellungen hinweg zu den gleichen grundlegenden Unterscheidungen und Markern der vertikalen Entwicklung gekommen sind. Vertikale Entwicklung bezieht sich auf das entstehende Selbst. In der Matrix der sozialen Evolution habe ich die Entwicklungsstufen und Bewusstseinszustände auf vier *elementare Modi* vereinfacht, die sich tagtäglich vor unseren Au-

gen abspielen (die Angaben in Klammern in der folgenden Aufzählung verweisen auf die entsprechenden Entwicklungsstufen des Spiral-Dynamics-Modells; Beck a. Cowan 1996, vgl. Kapitel 5 und Zeile 10 in Tabelle 20.1):

- 1) *Habituelles Bewusstsein*: Inszenierung von Mustern der Vergangenheit – das Universum als meine mentale Projektion (rot: traditionell)
- 2) *Egosystem-Bewusstsein*: Subjekt-Objekt-Bewusstsein – die Welt als eine Reihe von Objekten, die von mir selbst getrennt sind (orange: Leistung)
- 3) *Stakeholder-Bewusstsein*: Das Universum als eine Reihe von Beziehungen, mit denen ich mich verbinden kann (grün: pluralistisch).
- 4) *Ökosystem-Bewusstsein*: Das Universum als Feld, das sich selbst fühlt und erkennt und weiterhin – durch mich – im Entstehen begriffen ist (türkis: evolutionär).

Der Blick in die Matrix ist wie der Blick in einen Spiegel der Gemeinschaft. Wir sehen die Muster, die wir gemeinsam gestalten, wenn wir – von Augenblick zu Augenblick – das soziale Feld hervorbringen.

Was genau geschieht, wenn wir uns auf der Matrix nach unten bewegen (von Mikro zu Mundo)? Wir sehen Zweierlei. Zum einen erkennen wir einen tiefen *Öffnungsprozess*: die Öffnung unserer Aufmerksamkeit (offenes Denken, offenes Herz, offener Wille), unserer Gespräche (vom Downloaden zur Debatte, zum reflektiven Dialog, zum schöpferischen Dialog), unserer Organisationsmethoden (von zentralisiert zu divisionalisiert, zu vernetzt, zu Ökosystem) und unserer Koordinationsweisen (von Hierarchie und Wettbewerb zu Dialog und bewussten-basiertem kollektivem Handeln [Awareness-Based Collective Action, ABC]). Der tief greifende Öffnungsprozess macht die Grenze zwischen System und Selbst – die auf Ebene 1 oder 2 so undurchdringlich erscheint – durchlässig (Ebene 3) und bringt sie zum Einsturz (Ebene 4).

Zum anderen erkennen wir auf allen Ebenen einen tiefen Prozess der *Verinnerlichung*. Zu diesem Prozess gehört die Art,

- wie wir unsere Aufmerksamkeit zuwenden (wir richten den Strahl der Aufmerksamkeit zurück auf das beobachtende Selbst),
- wie wir kommunizieren (wir bewegen uns von Schuldzuweisungen zum Dialog – das heißt, wir sorgen dafür, dass das System sich selber wahrnimmt),
- wie wir organisieren (von Befehl und Kontrolle zu einem inneren Ort, an dem wir uns selbst aus der Perspektive unserer Stakeholder sehen) und
- wie wir koordinieren (von der sichtbaren und unsichtbaren Hand zu einem System, das sich selbst fühlen und sehen kann).

Worauf läuft es hinaus, wenn man diese beiden Dinge – den Prozess der *Öffnung* und den Wandel des Bewusstseins bzw. die Veränderung der Aufmerksamkeit in Richtung *Verinnerlichung* – zusammennimmt? Was genau geschieht mit uns, wenn

wir uns auf der Matrix nach unten bewegen? Mit einem Wort gesagt: *Inversion*. Wir durchlaufen einen Prozess der individuellen, beziehungsmaßi­gen, institutionellen und systemischen Umstülpung oder Umkehrung.

Inversion ist der Prozess, bei dem man etwas von innen nach außen und von außen nach innen stülpt. Beides kann gleichzeitig geschehen.

- Der »Von-innen-nach-außen-Teil« ist das Öffnen: Man öffnet die Grenze und bringt, was sich gewohnheitsmäßig im Innern befand, nach außen.
- Der »Von-außen-nach-innen-Teil« ist die Verinnerlichung: Wir werden uns der tiefen wechselseitigen Verbundenheit mit der uns umgebenden Welt bewusst.

Wenn wir das eine ohne das andere tun, wenn wir uns für das Außen öffnen, ohne unsere Fähigkeit zur Verinnerlichung zu fördern, erzeugen wir Stress und Gegenreaktionen, die in Absencing resultieren können (zum Beispiel die Flüchtlingssituation in Deutschland und Europa).

Wenn man die Matrix der sozialen Evolution in vertikaler Richtung liest, erkennt man den Prozess der Verinnerlichung bei allen vier Spalten:

- Bei der *individuellen* Inversion geht es um die Öffnung von Denken, Herz und Willen im Sinne eines Zugangsprozesses zu den tieferen und schlummern­den Ebenen der menschlichen Intelligenz.
- Bei der *beziehungsmaßi­gen* Umkehrung geht es um Gespräche, die bewirken, dass ein System sich selbst sieht und spürt (Dialog).
- Bei der *institutionellen* Umstülpung geht es um die Entdeckungsreise, durch die wir unsere Institutionen öffnen und mit dem Wissen verbinden, das im größeren Ökosystem um uns herum eingebettet ist (ego zu öko).
- Und bei der *systemischen* Umkehrung geht es um die Entwicklung unserer »Governance«, unserer Steuerung und Koordination – von den alten Mechanismen (Zentralisierung und Wettbewerb) zu den neuen (Gestaltung sozialer Felder, die sich selbst sehen und fühlen).

Nehmen Sie sich einen Augenblick Zeit, um darüber nachzudenken, wo Sie in Ihrem eigenen Kontext erkennen können, dass diese Umstülpung oder Umkehrung geschieht, indem Sie Bild 5 betrachten, einschließlich des Goethe-Zitats in der zugehörigen Legende (Goethe 1823, S. 38): »*Jeder neue Gegenstand, wohl beschaut, schließt ein neues Organ in uns auf.*«

## Beobachtung 5: Die Aktivierung globaler sozialer Felder

Die fünfte Beobachtung betrifft das Phänomen der Aktivierung globaler sozialer Felder. Bis 2015 betrug die Zahl der Studierenden, die für meinen Kurs »U.School« am Massachusetts Institute of Technology (MIT) eingeschrieben waren, etwa 75,

nur einige Monate später, Ende 2015, hatte der »U.Lab-Kurs« 75.000 eingeschriebene Teilnehmende aus 185 Ländern. (Heute, im Jahr 2020, sind es bereits doppelt so viele!) Zusammen haben sie mehr als 400 Prototypinitiativen erschaffen sowie mehr als 560 »Hubs«<sup>1</sup> und mehr als tausend selbstorganisierte Case Clinic Circles hervorgebracht.

Was erklärt das Anwachsen der Gruppengröße von 75 auf 75.000? Ein Faktor war, dass der Kurs von einem MIT-Unterrichtsraum auf die offene edx-Plattform umgezogen ist und zu einem offenem Massen-Onlinekurs (Massive Open Online Course, MOOC) wurde. Der andere und wichtigere Faktor ist die Verbindung und gemeinsame Ausrichtung dieser Plattform mit einer größeren bewusstseinsbasierten Veränderungsbewegung, die von vielen Orten auf der ganzen Welt ausgeht. Im Laufe der letzten 10 Jahre habe wir eine Reihe der profunden Veränderungsinitiativen unterstützt, die Teil dieser Bewegung sind. (Einige neuere Fallstudien finden sich weiter unten in diesem Vorwort.)

Einer Umfrage zufolge, die wir am Ende des Kurses durchführten, empfanden 93 Prozent der Befragten ihre Erfahrung als »inspirierend« (60 Prozent) oder »lebensverändernd« (33 Prozent), und 62 Prozent der Teilnehmenden, die keine Erfahrung mit kontemplativen Praktiken hatten, als sie zum U.Lab kamen, haben solche Praktiken erlernt und entwickelt.

Ein Drittel der Teilnehmenden machte »lebensverändernde« Erfahrungen? Wie ist das in einem lediglich sieben Wochen umfassenden Onlinekurs möglich? Die Antwort lautet: Es ist nicht möglich. Das U.Lab ist nicht einfach nur ein Onlinekurs. Es ist eine *gemischte Lernumwelt* aus O2O-Tools (Online-to-offline-Praxisanteilen), die sich zusammen mit einer im Entstehen begriffenen Bewegung entwickelt. Es funktioniert nur, weil es in eine bereits existierende größere globale Bewegung eingebettet ist. Aber: In vielerlei Hinsicht ist es eine noch schlummernde Bewegung – sie weiß noch nicht ganz, dass sie um ihre Existenz weiß.

Und hier kommt das U.Lab (und die *Theorie U*) ins Spiel. Mein Leben ist reich an vielen profunden Erfahrungen – und viele davon finden sich in diesem Buch wieder. Doch von all diesen Erfahrungen ist die neuere Entwicklung des U.Lab etwas Besonderes, weil sie kollektiver, globaler und radikaler ist, was die Verbindung mit höheren Zukunftsmöglichkeiten betrifft, als alles, was ich zuvor erlebt habe. Dieses Buch beginnt mit einer Geschichte über das Feuer auf dem Bauernhof meiner Eltern (Kapitel 1). Mit der Geschichte des U.Lab schließt sich tatsächlich der Kreis dieser ganzen Reise, die mit dem Feuer auf dem Bauernhof begann.

Lassen Sie mich das an Bild 6 als Bezugspunkt erklären.



Darin erfasst Kelvy die abschließende U.Lab-Live-Session vom 17.12.2015, eine gemeinsame Veranstaltung des MIT in Cambridge, MA, mit Edinburgh, Schottland,

---

<sup>1</sup> Begriffe wie dieser werden im Anhang dieses Buches im Glossar erklärt.



und Sao Paulo, Brasilien, an der sogenannte Hub-Gemeinschaften aus der ganzen Welt teilnahmen. Dieses Bild fängt die Reise ein, auf der wir uns befinden – es ist die Reise des U.Lab, aber es ist auch die Reise dieses Buches und der Bewegung, die dieses widerspiegelt:

*Linke Seite:* Woher wir kommen – wir bringen verschiedene Bewegungen und Strömungen zusammen, einschließlich Zivilgesellschaft, Achtsamkeit und Aktionsforschung, um gemeinsam die tieferen Herausforderungen unserer Zeit in Angriff zu nehmen (die dreifache Kluft);

*Mitte:* Unsere derzeitige Arbeit – wir kultivieren den Boden des sozialen Feldes, wobei es im Wesentlichen darum geht, den Bewegungsprozess von 1) Leugnung zu 2) Debatte und schließlich zu 3) Dialog zu beschleunigen, indem wir den inneren Ort kultivieren, von dem aus wir handeln.

*Rechte Seite:* Wohin wir gehen – das entstehende Feld der Zukunft, mit einer erwachenden Ego-zu-öko-Bewegung an der Wurzel.

Wenn Sie sich die linke Seite des Bildes genauer anschauen, sehen Sie, dass sich drei Flüsse – ziviles Engagement, Achtsamkeit, Aktionsforschung – zu einem einzigen Strom vereinen und dass ein Bauer seinen Pflug einsetzt, um den Boden unseres Planeten zu kultivieren (was ich bei meinen Eltern ihr Leben lang beobachtet habe).

Im Zentrum der Zeichnung liegt das soziale Feld. Mein Job (und der Job aller Führenden, »Movement-Builder« und Erdenbürger) besteht darin, den Boden des sozialen Feldes zu kultivieren. Doch wie stellen wir das an? Was ist das funktionale Gegenstück zum Pflug des Landwirts?

Der Acker des Bauernhofs wird mit dem Pflug bestellt. Doch was kultiviert den Boden des sozialen Feldes? Es ist die Fähigkeit, die Kamera umzudrehen und in den Spiegel der Gemeinschaft zu schauen – die Fähigkeit, sich selbst aus der Perspektive des Ganzen zu sehen. Dieser entscheidende Einstiegspunkt ist zwischen dem Bauern und dem Anfang der U-Form wiedergegeben.

Auf der rechten Seite des Bildes sieht man einen Pfeil mit der Beschriftung »unfolding future«, im Entstehen begriffene Zukunft. Die Existenz eines Zukunftsfeldes ist nicht nur eine Erweiterung unserer früheren Handlungen. Tatsächlich hat sie nichts mit einer Erweiterung der Vergangenheit zu tun. Es ist ein Feld des künftig Möglichen, das Möglichkeiten im Hier und Jetzt eröffnet. So jedenfalls fühlt es sich an, und deshalb lautet der Untertitel dieses Buches im englischen Original *Leading from the Future as It Emerges*: Von der (im Entstehen begriffenen) Zukunft her führen.

## Erdaufgang

Unser Gefühl für künftige Möglichkeiten ist sehr häufig vage und amorph. Wir können die Zukunft spüren, aber wir können sie nicht sehen und nicht genau beschreiben. Dennoch ist die Echtzeitverbindung zu diesem Raum die Lebensader,

die uns den Weg weist. Bild 7, das eine globale U.School Ecology-Versammlung im Sommer 2015 in Berlin einfängt, stellt diese Situation wunderbar dar. Wir nutzten dieses Treffen, um den U.Lab-MOOC-Prototyp zu verstehen und um die Intention für das weitere Vorgehen zu bestimmen.



Ich bin auf einem Bauernhof groß geworden und erinnere mich noch immer daran, wie sich der Frühling anfühlte. An einem Tag schaust du auf ein Feld und siehst nichts, und am nächsten Tag ist dasselbe Feld plötzlich mit Keimlingen bedeckt, die gerade durch den Boden gebrochen sind. So hat sich der Start des U.Lab-MOOC für mich angefühlt. Vor 2015 war ich gemeinsam mit meinen Kolleginnen und Kollegen emsig mit einer Vielzahl von Projekten und Programmen auf der ganzen Welt beschäftigt. Doch waren sie auch miteinander verbunden? Nicht wirklich.

Dann, während des Starts des U.Lab-MOOC, geschah etwas. Katie, eine U.Lab-Hub-Veranstalterin aus Australien, drückte es folgendermaßen aus: »Es fühlte sich an, als ob etwas umgestülpt würde. Etwas, das vorher nicht sichtbar war, tauchte plötzlich auf und wurde für alle sichtbar, ein vibrierendes Feld von Verbindungen zwischen Menschen, Zirkeln und Initiativen – von Kopf zu Herz, Herz zu Kopf und Herz zu Hand, es war alles da!«

Wir lernten, dass es möglich ist, zwei Elemente auf neue Weise zu verbinden: a) eine massive Demokratisierung des Zugangs zu freier Bildung, Methoden und Tools und b) die Aktivierung eines tiefen Lernzyklus, der einen Bewusstseinswandel durch konkrete Projekte und lokale Arbeit kombiniert. Da MOOCs fast keine Kosten verursachen, bietet diese Mischung beispiellose Möglichkeiten, um weltweit an vielen Orten zugleich zu wirken und einen kollektiven Wandel anzustoßen, der auf der Kultivierung der inneren Quellorte beruht, von denen aus wir handeln.

Bild 8 zeigt die »Fußabdrücke« und die Essenz dieser U.School Ecology-Versammlung in Berlin:

*Links:* Woher wir kommen.

*Mitte:* Unsere derzeitige Arbeit der Kultivierung des sozialen Bodens.

*Rechts:* Wohin wir gehen, eine Sphäre des Möglichen – *Erdaufgang*.

## Social-Presencing-Theater

Während Bild 1 den Abgrund zeigt, vor dem wir gemeinsam stehen, bevor wir ihn überqueren, gewähren Bild 6 und Bild 8 einen Blick auf den laufenden Prozess – und auf das, was jetzt im Entstehen begriffen ist, auf eine Welt im Werden – die aufgehende Erde ...

Der Unterschied zwischen diesen Perspektiven fasst den Wandel zusammen, der sich zwischen damals (1996, als ich anfang, dieses Buch zu schreiben) und jetzt (2020) vollzogen hat. Dieser Wandel betrifft nicht nur den Aufstieg von Achtsam-

keit, Disruption, Absencing, Inversion und sozialen Feldern – diese ganzen Beobachtungen sind lediglich Hinweise. Worauf weisen sie hin?

Sie verweisen auf eine größere Fähigkeit, sich mit den tieferen Quellen unseres Wissens zu verbinden, nicht nur auf individueller, sondern auch auf kollektiver Ebene. Der Beitrag dieses Buches besteht darin, dass es

- mit der Matrix der sozialen Evolution (Tabelle V.1) den Bezugsrahmen eines im Bewusstsein gründenden systemischen Wandels beschreibt und
- einen Weg eröffnet oder eine »soziale Technik« vorstellt, die uns ermöglicht, über die Grenzen einzelner Teilbereiche hinauszugehen und vom gesamten Spektrum der Matrix aus zu handeln.

Diese Methode und die Tools in Form von Prinzipien und Übungen werden im abschließenden Teil III besprochen und aktualisiert.

Einer der wichtigsten Fortschritte, die wir in Bezug auf die Methoden gemacht haben, betrifft das Social-Presencing-Theater. Unter der Leitung meiner Kollegin und Mitbegründerin des Presencing Institute, Arawana Hayashi, haben wir das Social-Presencing-Theater von einer reinen Idee zu einer wirkungsvollen Methodik entwickelt, die von immer mehr Praktikern in vielen unterschiedlichen Formen und zu verschiedensten Zwecken genutzt wird. Sie können mehr darüber erfahren, wenn Sie sich dem U.Lab anschließen<sup>2</sup> oder die Website des Presencing Institute<sup>3</sup> besuchen.

Das Social-Presencing-Theater ist sehr wichtig für unsere praktische Arbeit (siehe zum Beispiel die neueren Fallstudien, die weiter unten in diesem Vorwort zusammengefasst sind), da es das System dazu bringt, sich selbst schnell und tief auf vielfältige Weise zu spüren und zu sehen, und eine konkrete Sprache für die tiefere, evolutionäre Dynamik des Feldes bietet.

## Reintegration von Geist und Materie

Drei Metanarrative durchziehen dieses Buch – und mein Leben:

- Das erste ist der *Feldgang*: Als ich aufwuchs, machten meine Eltern sonntags häufig einen Spaziergang mit mir und meinen Geschwistern über die Felder und Äcker unseres Hofes. Dieses Buch handelt von einem Gang durch das soziale Feld, bei dem wir – wie damals auf dem Bauernhof – den Zustand des Bodens erforschen.
- Das zweite Metanarrativ ist die *Wiedervereinigung von Geist und Materie*: In Kapitel 3 erzähle ich eine Geschichte über Meister Nan in China, der behauptete, dass es nur *ein* wirkliches Problem in der Welt gebe: die Wiedervereinigung

<sup>2</sup> <https://www.presencing.org/societal-transformation-lab> [Zugriff: 3.4.2020].

<sup>3</sup> <https://www.presencing.org/aboutus/spt> [Zugriff: 3.4.2020].

von Geist und Materie. Dieses Buch untersucht diese Frage: Wenn die Probleme, die wir auf der Oberfläche sehen können (die drei Klüfte), das Ergebnis einer Spaltung auf einer wesentlich tieferen Ebene sind, wie können wir sie wieder zusammenbringen? Können wir tatsächlich »Geist« und »Materie« im Kontext kollektiver sozialer Felder wieder miteinander verbinden?

- Das dritte Metanarrativ ist die *Geschichte des Feuers* in Kapitel 1: Es ist die Geschichte eines einschneidenden Erlebnisses – der Erfahrung, dass etwas zusammenbricht, dass man eine bestimmte Welt und Realität loslassen muss, um eine neue Welt kommen zu lassen und in sie einzutreten. Diese Geschichte spielt sich heute auf vielen Ebenen des disruptiven Wandels ab, von der lokalen bis zur globalen Ebene.

Wie hängen diese drei Metanarrative zusammen? Die drei sind eins – es sind drei unterschiedliche Aspekte desselben tieferen Wandels. Die Kultivierung des sozialen Feldes zielt darauf, Geist und Materie auf der kollektiven Ebene zu reintegrieren (siehe Ebene 4 in der Matrix der sozialen Evolution; Tabelle V.1). Herzstück des Prozesses ist, durch die tiefste Stelle des U zu gehen, das heißt, durch eine Erfahrung des Loslassens alter Muster und des Kommenlassens einer entstehenden Zukunft, die weiterhin auf uns angewiesen ist, um Wirklichkeit werden zu können.

## Aktionsforschung

Durch Aktionsforschungsinitiativen lernen wir immer mehr über die Bedingungen und Fähigkeiten, die für die Führung eines profunden Wandels notwendig sind, wie in meinem gemeinsam mit Katrin Käufer verfassten Buch *Von der Zukunft her führen* dargelegt (Scharmer & Käufer 2017). Hier ein paar Beispiele, von denen viele zum Zeitpunkt dieser Niederschrift (Anfang 2016) noch im Entstehen begriffen sind.

### Schottland

Die schottische Regierung nutzt den U-Prozess und insbesondere den U.Lab-MOOC, um einem neuen, stärker partizipatorischen Ansatz beim Gemeinschafts-Empowerment den Weg zu bahnen und bessere Ergebnisse zu erzielen. Im Januar 2015 schrieben sich fünf schottische Staatsbedienstete in den MOOC des U.Lab ein und empfanden die Erfahrung als transformierend. Unter Anwendung der Prinzipien des U-Prozesses organisierten sie öffentliche Events mit dem Ziel der gemeinsamen Intentionbildung für die nächste U.Lab-Reise (siehe Kapitel 21 für ausführlichere Informationen zur gemeinsamen Intentionbildung); landesweit sollten Bürger in Gemeinden überall im Land U-basierte Methoden und Tools erlernen, damit sie ihre Veränderungsideen in die Tat umsetzen konnten.

Das kleine Kernteam in der Regierung hielt zunächst eine Informationssitzung mit Staatsbediensteten ab, gefolgt von drei ganztätigen, für die schottische Öffent-

lichkeit zugänglichen Gemeinschaftsevents, woraufhin tausend schottische Bürger im September 2015 an dem U.Lab-MOOC teilnahmen. Die Teilnehmenden organisierten sich selbst in mindestens 70 sogenannten Action-Learning-Hubs, von denen jeder lokale Gemeinschaften oder Interessengemeinschaften aus ganz Schottland zusammenbringt, die eine Vielzahl von Veränderungsaktivitäten unterstützen – von Bemühungen, den globalen Klimawandel zu bekämpfen bis hin zur Verbesserung von Dienstleistungen und der Schaffung von Arbeitsplätzen an bestimmten Orten.

## Brasilien

Vor zwei Jahren nahm Denise Chaer, eine junge Brasilianerin, an einem einwöchigen Gründungsprogramm zum U-Prozess in Sao Paulo teil. Danach erklärte sie: »Während dieser Woche nahm eine Idee, die ich fühlen, aber nicht in Worte fassen konnte, allmählich Gestalt an.« Ihre Vision war, die Muster des Konsums und der sozialen Beziehungen in Brasilien zu verändern und dafür den U-Prozess zu nutzen.

Heute leitet Denise eine sektorenübergreifende Dialogplattform, um eine soziale Innovation namens Novos Urbanos zu fördern, die sich bis dato auf einen bestimmten Aspekt des Konsumverhaltens – nachhaltige Lebensmittel und Ernährung – für Sao Paulo, Rio de Janeiro und andere Teile Brasiliens konzentriert hat. Novos Urbanos hat vierzig Organisationen und Menschen aus allen Bereichen der Ernährung zusammengebracht, einschließlich großer multinationaler Lebensmittelhersteller, Wissenschaftler, Basisorganisatoren und Vertreter von städtischen und nationalen Regierungen, um gemeinsam neue Prototypinitiativen zu gestalten und diese komplexe systemische Herausforderung in Angriff zu nehmen.

Zwei der Prototypen befinden sich in Capao Redondo (einem von 96 Bezirken von Sao Paulo mit etwa 275.000 Einwohnern), das in der Vergangenheit als eine der gewalttätigsten Gegenden der ganzen Welt galt. Sie sind darauf ausgerichtet, Nahrungsmittelsouveränität zu schaffen und zur Beseitigung sogenannter »Food Deserts« (»Lebensmittelwüsten«, deren Bewohner kaum Zugang zu bezahlbaren und gesunden Lebensmitteln haben) beizutragen, die in verletzlichen Gemeinschaften besonders verbreitet sind. Ein weiterer Prototyp ist eine Advocacy-Kampagne, die Verbraucher dazu motivieren will, mehr Obst und Gemüse auf den Märkten zu kaufen. Novos Urbanos hat ein Video über gesunde Ernährung für Kinder erstellt, das an den ersten fünf Tagen, an denen es online war, 120.000 Mal aufgerufen wurde.<sup>4</sup> Schon seit Anfang 2016 unterstützt die größte Einzelhandelskette Brasiliens, Grup Pao de Acucar, diese Kampagne in 195 Geschäften in Rio und Sao Paulo. Novos Urbanos ist außerdem Teil des brasilianischen National Food Communication Network, einer vom Ministerium für soziale Entwicklung veranstalteten Gruppe, der Vertreter aus Zivilgesellschaft und Bundesregierung angehören, die

<sup>4</sup> <https://vimeo.com/150987118> [Zugriff: 17.2.2020].

sich Gedanken über die Rolle der Kommunikation bei der Lebensmittelsicherheit und -souveränität in Brasilien machen.

### **Finance Lab: »Just Money« (Nur Geld) – Bankgeschäfte so betreiben, als ob die Gesellschaft wichtig wäre**

Als Vermittler in unserer Wirtschaft spielen Banken eine wesentliche Rolle in der Gesellschaft, wie man während der Finanzkrise von 2007/2008 gesehen hat. Nicht immer werden die Banken dieser Rolle auf verantwortungsbewusste Weise gerecht. Ihr Versagen kann das gesamte Wirtschaftssystem und damit die Gesellschaft als Ganzes niederreißen. Die Zuweisung von Kapital ist einer der größten Einflussfaktoren dafür, wie unsere künftige Gesellschaft aussehen wird. Entscheidungen darüber, wer einen Kredit erhält und wer nicht oder wer Beteiligungskapital verdient und wer nicht, beeinflussen die Zukunft, die wir erschaffen.

Das Finance Lab, geleitet von der Mitbegründerin des Presencing Institute, Katrin Käufer, ist eine Kooperation zwischen dem MIT Community Innovators Lab (CoLab)<sup>5</sup>, der Global Alliance for Banking on Values und anderen Partnern aus dem Feld sozial verantwortungsbewusster Investitionen und Bankgeschäfte. Unter Verwendung des U-Prozesses unterstützt das Finance Lab Banken, die mit diesem Bewusstsein arbeiten und sich bei ihren Kredit- und Investitionsentscheidungen am Dreisäulenmodell (»triple bottom line«) der nachhaltigen Entwicklung orientieren und Mensch, Planet und Profit gleichermaßen berücksichtigen.

2015 umfasste die Arbeit des Finance Lab einen einjährigen, U-basierten unternehmensweiten Strategieerneuerungsprozess für wertorientierte Banken in Europa. Eine der beteiligten Banken, die GLS-Bank, schuf Prototypen in Bezug auf neue Finanzprodukte, startete eine Initiative für Qualitätsjournalismus und hielt ein Forum für sozial orientierte Unternehmer ab. Diese Initiativen spiegeln die neue strategische Rolle der Banken wider, die sich ihrer sozialen und ökologischen Verantwortung bewusst sind; in dieser Rolle beschränken Banken sich nicht allein aufs Finanzieren, sondern ermitteln auch soziale Erneuerer und helfen ihnen, ihre Innovationen auf Gemeinschaftsebene auszuweiten und zu verbessern. Das Finance Lab hat außerdem Lerngemeinschaften aus jungen Führungskräften sozial verantwortungsbewusster und »grüner Banken« zum Thema Arbeit geschaffen.

### **China**

Begleitet von Lili Xu Brandt wuchs die chinesische U.Lab-Gemeinschaft in weniger als einem Jahr aus dem Nichts auf über 8300 U.Lab-Teilnehmende, über 100 Hubs in 25 Städten und eine organisationale Beteiligung an, die große globale Unternehmen wie Alibaba, staatseigene Großunternehmen wie ICBC ebenso wie Provinzregierungen und äußerst innovative zivilgesellschaftliche Organisationen wie

---

<sup>5</sup> Das CoLab wurde im Rahmen eines auf der Theorie U basierenden Leadership-Development-Programms entwickelt und initiiert.

A-Dream umfasst. Ein starker Antrieb für dieses Wachstum war der U.Lab-MOOC. Zur Arbeit im Jahr 2016 gehörten:

- eine einjährige sektorenübergreifende Innovationsreise zur Neuerfindung von Shanghai (gesponsert von der Provinzregierung Shanghai)
- eine einjährige sektorenübergreifende Innovationsreise zur gemeinsamen Gestaltung der Jingjinji-Vision, eine Initiative für eine zukunftsfähige Megaregion mit 110 Mio. Einwohnern (gesponsert von der Zentralregierung)
- eine einjährige sektorenübergreifende Innovationsreise zur Neugestaltung der Rolle der Philanthropie (des menschenfreundlichen Denkens und Verhaltens) und der Zivilgesellschaft in China

## Die Bronx

Das MIT Community Innovator's Lab (CoLab) befindet sich am MIT-Fachbereich für Urban Studies and Planning. Es setzt Methoden und Tools der Theorie U ein, um zum Empowerment urbaner Erneuerungsinitiativen wie der Bronx Cooperative Development Initiative (BCDI) beizutragen. Inspiriert von der Mondragon-Genossenschaft im spanischen Baskenland konzentriert sich die BCDI auf eine lokale Wirtschaft, die einen gemeinsamen Wert bzw. Nutzen (»shared value«) für Unternehmen und Gesellschaft schafft und sich am Gemeinwohl in der Bronx orientiert.

Durch die direkte Nachbarschaft zu Manhattan schwimmt die Bronx in gewissen Formen von Reichtum. Sie ist reich an intelligenten, kreativen und ehrgeizigen Menschen. Örtliche Museen, Universitäten und Krankenhäuser geben jedes Jahr Milliarden für Beschaffung, Vermietung und Einrichtungen aus; viele soziale, kulturelle und kommunale Organisationen beleben die Gemeinschaft. Doch trotz all dieser Aktiva ist die Bronx der ärmste Stadtbezirk in den USA, gemessen am Vermögen der privaten Haushalte. In punkto Bildung und Gesundheit gibt es hier einige der schlimmsten Ergebnisse im ganzen Land.

Der Schlüssel zu einer positiven kollektiven Wirkung liegt in einer besseren sozialen und ökonomischen Koordination. Unter Verwendung von Strategien des Stakeholderengagements, die auf der Theorie U aufbauen, entwickelt die BCDI eine Vielzahl von Koordinationsmechanismen; dazu gehören:

- eine *Schulungsreihe in den Bereichen Ökonomie und Demokratie*, durch die die Bürger lernen, wie sie die Zügel der lokalen Wirtschaft wieder selbst in die Hand nehmen können
- ein *Netzwerk von Gemeinschaftsunternehmen*, das die lokale Planung, gemeinsame Nutzung von Ressourcen und die Entscheidungsfindung antreibt
- eine *Onlinebeschaffungsplattform*, die kleine und von ethnischen Minderheiten geführte Unternehmen mit den Beschaffungsströmen großer Institutionen verbindet

- eine Anstrengung zur Verringerung von Atemwegserkrankungen und zur Senkung der Gesundheitskosten durch die Ermittlung und Sanierung »kranker Gebäude«, deren Bewohner wiederholt in den Notaufnahmen der Krankenhäuser landen
- ein auf Kirchen und Mehrfamilienhäuser zielendes Projekt für höhere Energieeffizienz, das geschäftliche Möglichkeiten für lokale Auftragnehmer bietet

In den kommenden Jahren werden diese Mechanismen die Anwohner bei ihren Anstrengungen um die Neugestaltung einer (Gemeinwohl-)Ökonomie, die zum Wohle aller Bürger des Bezirks wirkt, unterstützen.

## Eileen Fisher und das Global Wellbeing Lab

Im Jahr 2013 unternahm Eileen Fisher, Gründerin und Vorsitzende der Firma Eileen Fisher Inc., einer US-Damenbekleidungsmarke, eine U-Prozess-Reise durch das »Global Wellbeing Lab«. <sup>6</sup> Auf dieser Reise kamen 25 Changemaker aus unterschiedlichen Bereichen und Ländern zusammen, die sich dafür interessierten, neue Methoden des Messens und Erzeugens von Glück zu erforschen, zu fördern und gemeinsam zu gestalten. Kernstück des Programms ist eine U-basierte Reise nach Bhutan, die dem »Eintauchen« dient und die Teilnehmenden in Kontakt mit den Praktiken bringt, die Regierung, Wirtschaft und Gemeinschaften in diesem Land am Fuß des Himalaja zur Förderung des »Bruttonationalglücks« einsetzen.

»Vor der Reise«, erklärte Eileen, »wusste ich, dass ich in meinem Unternehmen etwas ändern wollte. Ich war mir nur nicht ganz sicher, was oder wie. Die Erfahrung in Bhutan ließ mich über die wahren Quellen individueller Kreativität und ihre Rolle in der Geschäftswelt nachdenken ebenso wie über die Rolle, die die Geschäftswelt in der Gesellschaft spielt.« Eileen tat sich mit Marcelo Cardoso, einem weiteren Teilnehmer aus dem Lab, zusammen, damals Senior Vice President von Natura, einem in Brasilien ansässigen Kosmetikkonzern, der eine Vorreiterrolle in Sachen unternehmerische Nachhaltigkeit einnimmt. Cardoso half Fisher und ihrem Unternehmen, sich auf eine neue, transformierende Reise einzulassen, die darauf ausgerichtet ist, die persönliche Transformation als Ausgangspunkt für einen institutionellen und systemischen Wandel zu nutzen.

Zu Beginn ihrer Reise konzentrierten sich Fisher und Cardoso auf die individuelle Transformation und auf die Erkundung unterschiedlicher Transformations- und Veränderungsansätze. Im Eileen-Fisher-Unternehmen beginnt zum Beispiel jedes Teammeeting mit einem Moment der Stille, um sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Im weiteren Verlauf der Reise bezogen sie viele Stakeholder mit ein, um eine neue Vorstellung von der Zielsetzung und der Vision des Unternehmens zu entwickeln, die sie im Wesentlichen mit dem Wohl der Mitarbeiter und des Ganzen verknüpften. Davon ausgehend richteten sie die Strategie und Struktur des

---

<sup>6</sup> <http://globalwellbeinglab.com/2015/04/11/what-is-the-global-wellbeing-lab/> [Zugriff: 14.1.2020].



Unternehmens neu aus, indem sie das Wohl des gesamten Ökosystems stärker ins Zentrum ihrer Geschäftspraktiken rückten. Die Folge war, dass das Unternehmen eine sogenannte Certified-B-Corporation wurde, sich also bestimmten sozialen und ökologischen Standards bzw. einer Dreisäulenphilosophie verpflichtete, derzufolge das Wohl der Mitarbeiter neben dem Einsatz ökologischer Materialien, fairen Löhnen in der Lieferkette und Umsatz/Profit zu einem der vier Leistungskennzahlen (Key Performance Indicators, KPI) wurde. Dieses Modell unterstützte die ehrgeizigen ökologischen und sozialen Ziele des Unternehmens für das Jahr 2020 und darüber hinaus. Eileen verpflichtete sich dazu, sich gemeinsam mit Zulieferern, Marken und anderen Stakeholdern in der Modebranche für eine branchenweite Transformation einzusetzen.

Eileen Fisher ist ein neuer Unternehmertypus, der den Sinn und Zweck von Unternehmen anders auffasst: nicht nur – oder nicht einmal in erster Linie – als einen Mechanismus, um Profit zu erzeugen, sondern im Wesentlichen als ein Mittel zum Aufbau einer Bewegung, zur Freisetzung und Verwirklichung menschlicher Kreativität, um die Welt zu einem besseren Ort zu machen. Die U-Prozess-Methodik ist Teil des Betriebssystems, das diesen Transformationsprozess ermöglicht.

## IDEAS

Zu einem weiteren wirkungsvollen Zusammenfluss verschiedener Strömungen ist es durch das IDEAS-Programm des MIT gekommen. IDEAS ist die Abkürzung für Innovative Dynamic Education and Action for Sustainability. Vor zehn Jahren machte ich mich gemeinsam mit Peter Senge und Dayna Cunningham daran, eine bunt gemischte Gruppe junger Changemaker mit wichtigen institutionellen Akteuren aus Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Regierung zusammenzubringen. Ziel dieser neunmonatigen experimentellen Reise war nicht die Lösung von Problemen, sondern die Organisation von Kooperationsmöglichkeiten: Wir wollten die Ränder unseres Systems und unseres Selbst erforschen, um neue tief reichende Vorgehensweisen hervorzubringen.

Anstatt Menschen zu sagen, was sie tun und worauf sie sich konzentrieren sollen, versuchten wir etwas anderes: Wir wollten Menschen zusammenbringen und sie auf eine Reise schicken, die sie mit einigen reinen, ungefilterten Erfahrungen der heutigen Welt in Berührung brachte. Wir boten ihnen Methoden, um diese Erfahrungen zu verarbeiten – Methoden des Zuhörens mit weit geöffnetem Denken und Fühlen, und wir lieferten ihnen Tools, um die beiden Grundfragen der Kreativität zu beantworten: *Wer bin ich? Was ist meine Aufgabe?* Dann fingen sie an, gemeinsam Plattformen zu gestalten, um sektorenübergreifend Prototypen zu schaffen und durch konkretes Tun zu lernen.

Zehn Jahre später ist mir klar, dass diese Initiative, die in keiner Hinsicht von einem einzelnen Problem angetrieben wurde, sondern aus einer Mischung aus Hoffnung und Verzweiflung (Frustration über einen Mangel an systemischer Ver-

änderung) hervorging, bis dato wahrscheinlich eine der beiden einflussreichsten Initiativen meines Lebens war.

Warum?

Weil sie ein machtvolles *Feld inspirierter Verbindungen* anschaltete – Menschen, die sich miteinander auf ganze neue Weise um reale Fragen herum verbanden.

IDEAS hat ein einflussreiches globales Ökosystem von Projekten, Prototypen, lebenden Beispielen und inspirierten Netzwerken erzeugt, die weiterhin neue Initiativen und Ideen hervorbringen. Nichts deutet darauf hin, dass das aufhört. Zwei der einflussreichsten Ergebnisse dieses generativen Ökosystems sind die Programme und Praxisgemeinschaften von MIT-IDEAS Indonesia<sup>7</sup> und MIT-IDEAS China.

IDEAS China befindet sich noch in den Anfangsstadien; entstehende Geschichten und Auswirkungen finden sich in meinem Blog (Scharmer 2015a). In Indonesien umfassen die derzeitigen Prototypinitiativen:

- 1) eine marktgetriebene Transformation der Lieferkette für Meeresfrüchte mit dem Ziel einer nachhaltigen Fischerei
- 2) die gemeinsame Entwicklung eines nachhaltigen Tourismus auf Kaledupa Island im Regierungsbezirk Wakatobi mit dem neuen Direktorium in Indonesiens Tourismusministerium.

Diese Prototypen verkörpern beide zentrale Ziele der Coral Triangle Initiative (CTI), einer Partnerschaft von sechs Staaten zum Schutz der marinen Biodiversität im sogenannten Korallendreieck.

## Namibia

Unsere Arbeit am Gesundheitssystem in Namibia begann als Partnerschaft zwischen dem Synergos Institute, McKinsey & Company und dem Presencing Institute. Im Herbst 2010 führte ich einen dreitägigen Workshop mit dem Kabinett von Namibia durch. Am ersten Tag erklärte mir ein Kabinettsmitglied, wie sich das Hauptproblem, mit dem sie konfrontiert waren, aus seiner Sicht darstellte: »Wir müssen unseren politischen Prozess wieder mit den realen Bedürfnissen der Gemeinschaften verbinden. Im Moment ist unser politischer Prozess größtenteils losgelöst von den tatsächlichen Bedürfnissen in den Dörfern.«

Alle führenden Regierungsvertreter im Raum waren sich einig, dass diese Trennung das zentrale Problem war, vor dem sie standen: die fehlende Verbindung zwischen ihren Regierungsroutinen und Dienstleistungen einerseits und den tatsächlichen Bedürfnissen der Dorfgemeinschaften andererseits. Sie beschrieben weitere Herausforderungen: Eine Trennung zwischen sich selbst und den Staatsbediensteten und das allgegenwärtige »Silo-Denken«, das die Arbeit von Regierungsstellen an vielen Orten aufsplittert. »Das Silo-Problem fängt gleich hier an – zwischen uns«,

---

<sup>7</sup> Für nähere Informationen zu IDEAS Indonesia siehe: <http://ideas.unitedindiversity.org/welcome/en> [Zugriff: 17.2.2020].

sagte eine Teilnehmerin und sah ihre Kollegen an. »Weil wir nicht wirklich offen miteinander reden. Bei uns fängt es an, und dann repliziert sich dieses Verhalten in all unseren Ministerien.« Das Silo-Problem behindert die Kommunikation zwischen Ministerien ebenso wie innerhalb der Ministerien.

Unsere Arbeit mit dem Ministerium für Gesundheit und Soziales bestätigte die Existenz dieser Trennungen. Wir begannen mit einer gemeinsamen Einschätzung der Situation und ermittelten: schwache Führung; in Silos getrennte Arbeitsprozesse; dysfunktionale Strukturen; keine strategische Planung; keine vernünftige Datensammlung; keine klaren Ziele; keine Weichenstellungen für die Millenniumentwicklungsziele (Millennium Development Goals, MDG).

Nach vierjähriger Zusammenarbeit sind mehrere dieser Probleme erfolgreich angepackt worden, auch wenn vieles noch weiterer Arbeit bedarf, die jetzt von einem lokalen Team, das wir ausgebildet haben, unterstützt wird. Diesen ganzen Prozess hindurch hat sich allerdings etwas sehr Wichtiges verändert. Die namibischen Führungskräfte haben angefangen, ihre eigene Rolle in den anhaltenden Problemen zu erkennen und sind bereit, an innovativen Lösungen zu arbeiten.

## Der Weg nach vorne

Wie diese Beispiele zeigen, haben in den zehn Jahren seit der Erstveröffentlichung dieses Buches Praktiker auf der ganzen Welt den U-Prozess für zahlreiche, erstaunlich vielfältige Innovationsprojekte in Wirtschaft, Regierung und Zivilgesellschaft angepasst und angewendet – ebenso wie in Kontexten, die wichtige Stakeholder aus den verschiedenen Bereichen zusammenbringen. Durch diese Aktionsforschungsinitiativen lernen wir weiter, welche Bedingungen und Fähigkeiten für die Initiierung und Begleitung tief greifender Veränderungen notwendig sind, wie sie in diesem Buch dargelegt werden.

Der Epilog bietet weitere Einzelheiten zu diesen neueren Fallstudien. Diese Geschichten sind nur einige wenige von vielen Beispielen für Entwicklungen, die seit der ersten Ausgabe dieses Buches Fuß gefasst und angefangen haben, sich auf kollektiver Ebene auszuweiten.

Am unteren Rand von Bild 8 sehen Sie acht Wörter, die aus einer eher persönlichen Perspektive die Reise der letzten zwanzig Jahre zusammenfassen: »New Soil – New Seeds – New Connection – New Ecology« (Neuer Boden – Neue Saat – Neue Verbindungen – Neue Ökologie).

Viele Jahre sind in die Kultivierung des neuen Bodens geflossen, und wenn wir Glück hatten, sind dann einige kleine Samen aufgegangen. Viele Jahre lang haben wir uns einfach dieser Arbeit gewidmet. Aber in der jüngeren Vergangenheit haben wir erkannt, dass all diese Initiativen und Projekte, die häufig in kleinem Umfang tätig sind, Teil von etwas Größerem oder von einer größeren Bewegung waren, die allmählich Gestalt annahm. Die Verbindung all dieser Keimlinge und Initiativen

wurde das neue Thema. Der nächste Schritt bestand darin, dazu beizutragen, all diese verschiedenen Ströme in einem größeren Ökosystem oder einer größeren Bewegung zusammenzubringen. Das Ergebnis ist eine neue Ökologie, die jetzt allmählich sichtbar wird. Es ist eine Bewegung, die sozialen Wandel bewirkt, indem sie den inneren Ort, von dem aus wir handeln, von ego zu öko verlagert. Wie? Indem wir die Systeme, deren Teil wir sind, dazu bringen, sich selbst zu spüren und zu sehen.

Das bringt uns zurück zum Ende und zum Anfang – zu unserer Entscheidung, in den Spiegel zu schauen – oder eben nicht. Ich habe dieses Buch geschrieben, um darzulegen, welche Methode und welches Bezugssystem Erneuerer über Generationen hinweg genutzt haben, um sich mit entstehenden Möglichkeiten zu verbinden und sie in die Welt zu bringen. Ich hoffe, dass die Lektüre Ihnen helfen wird, Ihre eigenen Entscheidungen noch stärker mit Ihrer tieferen Intention – und den Intentionen Ihrer Mitreisenden – in Einklang zu bringen. Die evolutionäre Inversion unserer sozialen Felder ist heute eine Realität, auch wenn viele Menschen das noch nicht sehen oder erkennen. Das macht den *Erdaufgang* zu einer realen Möglichkeit. Doch damit sich eine neue Welt erhebt, müssen wir aufwachen und uns in vielerlei Hinsicht als Erste erheben. Das ist die tiefere Absicht dieses Buches – und der globalen U.Lab-Praxisgemeinschaft, der Sie sich anschließen können.

Wie Sie Verbindung aufnehmen: <https://www.presencing.org/>

## **Leseanleitung für dieses Buch**

- Schnell das Wesentliche erfassen und sich einen Überblick verschaffen: Einleitung, Kapitel 1–2 und Epilog als Kernkapitel
- Das Wesentliche lebendig werden lassen: Fortsetzung der Lektüre mit den Kapiteln 8–14
- Bei Interesse an bewusstsensiblen sozialen Feldern: Kapitel 15
- Methoden und Tools: Kapitel 21
- Der Weg nach vorne: Epilog