

C. Otto Scharmer / Katrin Käufer

# Presencing

Sieben Praktiken für die  
Transformation des Selbst,  
von Unternehmen und Gesellschaft

Aus dem Englischen von Maren Klostermann

2026

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Dr. h. c. Rolf Arnold (Kaiserslautern)  
Prof. Dr. Dirk Baecker (Dresden)  
Sebastian Baumann (Mannheim)  
Dr. Carmen Beilfuß (Magdeburg)  
Dr. Michael Bohne (Hannover)  
Barbara Bräutigam (Neubrandenburg)  
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)  
Dr. Angelika Eck (Karlsruhe)  
Prof. Dr. Jörg Fengler (Köln)  
Dr. Kai Fritzsche (Berlin)  
Torsten Groth (Münster)  
Reinert Hanswille (Essen)  
Dr. Barbara Heitzer (Wien)  
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)  
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)  
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)  
Dr. Ralf Holtzmann (Schrriesheim)  
Prof. Dr. Heiko Kleve (Witten/Herdecke)  
Dr. Roswitha Königswieser (Wien)  
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)  
Prof. Dr. Friedeberth Kröger (Heidelberg)  
Tom Levold (Köln)  
Dr. Dr. Kurt Ludewig (Münster)  
Dr. Stella Nkenke (Wien)  
Rainer Orban (Osnabrück)

Dr. Burkhard Peter (München)  
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)  
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)  
Dr. Rüdiger Retzlaff (Heidelberg)  
Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)  
Dr. Dirk Rohr (Köln)  
Dr. Wilhelm Rothaus (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)  
András Wienands (Berlin)  
Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)  
Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)  
Prof. Dr. Jan V. Wirth (Meerbusch)  
Dr. Silvia Zanotta (Zürich)

Umschlaggestaltung: Olaf Baldini

Illustrationen: Olaf Baldini und Kelvy Bird

Redaktion: Markus Pohlmann

Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach

Printed in Germany

Druck und Bindung: Elanders Waiblingen GmbH



Erste Auflage, 2026

ISBN 978-3-8497-0606-7 (Printausgabe)

ISBN 978-3-8497-8563-5 (ePUB)

© 2026 Carl-Auer-Systeme Verlag  
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg

Alle Rechte vorbehalten

Die Erstausgabe wurde 2025 veröffentlicht von Berrett-Koehler Publishers, Inc., Oakland, CA, USA.

Alle Rechte vorbehalten

Veröffentlicht mit Genehmigung von Maria Pinto-Peuckmann, Literary Agency,  
World Copyright Promotion, Kaufering, Germany

Aus dem Englischen übersetzt von Maren Klostermann

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/>.

Dort können Sie auch unseren Newsletter abonnieren.

# Inhalt

<b>Vorwort .....</b>	<b>9</b>
<b>Einleitung .....</b>	<b>13</b>
1 Gehen wir unter oder werden wir uns erheben?.....	15
2 Von sozialen Systemen zu sozialen Feldern.....	15
3 Das »Rad tiefen Wandels«:	
Der Blick in den Spiegel des Systems .....	16
4 Presencing, Absencing und das Wissen der vierten Person .....	17
5 Ökosystem-Leadership:	
Sieben Praktiken für die Kultivierung des sozialen Bodens.....	19
6 Die Zukunft ist schon da: Drei Transformationen .....	20
7 Schütze die Flamme! .....	20
<b>1 Gehen wir unter, oder werden wir uns erheben?.....</b>	<b>22</b>
Zwei Narrative .....	22
Den Strahl der Beobachtung umwenden .....	23
Inseln der Kohärenz.....	25
Divergierende Kräfte .....	26
Wir schaffen gemeinsam Ergebnisse, die niemand will .....	27
Der Zustand kollektiver Depression .....	28
Der Pandowald .....	30
Das Bewusstsein verändern, indem wir dafür sorgen, dass Systeme sich selbst sehen und erspüren .....	30
Fest im Blick behalten: Aufmerksamkeit und Intention (neu) ausrichten.....	32
<b>2 Von sozialen Systemen zu sozialen Feldern .....</b>	<b>34</b>
Systemdenken und das Eisbergmodell .....	35
Soziale Felder: Tiefes Systemdenken und Spiegeln.....	39
<b>3 Das Rad tiefen Wandels.....</b>	<b>41</b>
Der Blick in den Spiegel des Systems	
Die obere Hemisphäre: Sieben Sektoren, eine Story.....	41
Nahrungsmittel und Landwirtschaft .....	41
Bildung .....	42
Gesundheit.....	44
Business .....	44
Finanzen.....	46

Technologie und KI .....	48
Ökosystem-Governance .....	50
Von Ego zu Öko –	
Von der Polykrise zu polysystemischer Regeneration.....	54
Die untere Hemisphäre:	
Praktiken für die Kultivierung des sozialen Bodens .....	57
Reintegration des Rades:	
Den Strahl der Aufmerksamkeit umwenden.....	58
Kernpraktiken .....	59
Zwei Kräfte, zwei Attraktoren .....	60
Technologie .....	62
Finanzen.....	63
Business .....	63
Gesundheit.....	63
Bildung .....	64
Die Matrix des Absencing .....	65
Gegenmittel: Unsere schlummernden Superkräfte .....	65
Evolution als die Manifestation eines sich entwickelnden menschlichen Bewusstseins.....	67
<b>4 Presencing, Absencing und das Wissen der vierten Person. ....</b>	<b>69</b>
Handeln und Quellen erschließen	
von der entstehenden Zukunft her.....	70
»Weil ich es <i>nicht</i> nicht tun kann« .....	71
Anfänge sind wichtig .....	72
Der blinde Fleck.....	73
Finde Zugang zu deinem Nicht-Wissen .....	75
Finde Zugang zu deinem Unbehagen.....	75
Finde Zugang zu deinem Nicht-Handeln.....	76
Geschichten über Wirkung und Inspiration.....	77
IDEAS Indonesien und Asien-Pazifik.....	78
Ecosystem Leadership Program (ELP) in Lateinamerika.....	81
Das Pariser Klimaabkommen.....	88
Bewegungsanstöße: Gewonnene Erkenntnisse .....	92
1. Wenn du schnell gehen willst, musst du erst langsam gehen .....	93
2. Wenn du weit gehen willst, musst du erst tief gehen .....	93
3. Wenn du das System transformieren willst, musst du dich zuerst selbst kennen .....	94
4. Wenn du dich selbst kennen willst, musst du dich zunächst auf die Welt einlassen .....	95

5. Um dich tief auf die Welt einzulassen, musst du dein entstehendes Selbst als Instrument tiefen Wissens nutzen .....	95
Presencing versus Absencing: Ein Riss, der durch unser Herz verläuft .....	102
Presencing als Weg zum Ausgleich von Polaritäten .....	103
Das Tao des U .....	105
Zugangstore .....	107
<b>5 Ökosystem-Leadership .....</b>	<b>110</b>
Sieben Praktiken für die Kultivierung des sozialen Bodens	
Humus, Humanität und Humilität .....	111
Ökosystem-Leadership .....	113
Praktik 1: Bewusstwerdung – Den Strahl der Aufmerksamkeit zurück auf uns selbst richten .....	115
Die Aufmerksamkeit auf unsere Aufmerksamkeit richten....	116
Werkzeug: Bewusstseinspraktiken .....	118
Praktik 2: Den Raum im Innern halten – Zuhören mit weit geöffnetem Denken und Herzen .....	119
Vier Ebenen des Zuhörens .....	121
Praxisfeld und Gemeinschaft .....	123
Praktik 3: Dialog – Den Raum halten, damit Systeme sich selbst sehen und erspüren können.....	125
Vier Gesprächsebenen .....	125
Werkzeug: Container bauen .....	129
Praktik 4: Presencing – Begegnung mit der Zukunft, die uns im Hier und Jetzt braucht .....	136
GAIA: Globale Aktivierung von Intention und Handeln.....	137
Aufmerksamkeit, Intention und Handlungsfähigkeit ausrichten .....	140
Die Essenz der Theorie U .....	142
Beobachtungen zur Führung von Presencing-Prozessen .....	144
Werkzeug: Lernen, wie man anhält .....	146
Praktik 5: Gemeinsame Imagination – Raum halten, um die Zukunft zu verdichten, die wir schaffen wollen .....	147
Die Macht der Intention .....	149
Werkzeug: Die Saat der Zukunft erkennen .....	150
Praktik 6: Co-Kreation – Den Raum halten, um die Zukunft durch praktisches Tun zu erforschen .....	151
Von illegaler Abholzung und Entwaldung zu nachhaltigen Holzwirtschaften .....	152

Prinzipien der Co-Kreation .....	154
Werkzeug: Prototypen erstellen –	
Ein Werkzeug für verkörpertes Lernen.....	156
Praktik 7: Ökosystem-Governance –	
Raum halten, damit wir um die gemeinsame Intention	
herum koordinieren können .....	157
Nationale und traditionelle Governance	
im indonesischen Forstsektor.....	158
Lernerfahrungen beim »Raumhalten« .....	161
<b>6 Die Zukunft ist schon da .....</b>	<b>163</b>
Drei Transformationen	
Saatmeditation: Erdaufgang.....	164
Hindernisse überwinden .....	168
Drei Ansätze zur Beantwortung der Polykrise .....	169
Tiefe Übergänge und Transformationen.....	171
Wechsel unserer Ökonomien von Ego zu Öko:	
Sieben Akupunkturpunkte.....	172
Demokratien: Den Stillstand durchbrechen	
und zu einer stärker dialogischen,	
distribuierten und direkten Governance wechseln .....	178
Die Demokratie ist auf dem Rückzug und in Gefahr.....	179
Die Evolution von Governance und Demokratie .....	180
Wechsel vom transaktionalen zum transformativen Lernen.....	184
Wege zum Frieden: Die Transformation direkter, struktureller,	
kultureller und aufmerksamkeitsbezogener Gewalt .....	188
<b>7 Schütze die Flamme .....</b>	<b>191</b>
Die Flamme entzünden .....	193
Momente kollektiver Aktivierung .....	194
Über die Kraft der Social Arts .....	196
Institutionelle Transformation .....	198
»u-school for Transformation« .....	199
<b>Presencing –</b>	
<b>    Persönliche Reflexions- und Dialogfragen .....</b>	<b>203</b>
<b>Danksagung .....</b>	<b>204</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>206</b>
<b>Über die Autoren .....</b>	<b>212</b>

# Einleitung

Die Fähigkeit, die wir in dieser Zeit des beschleunigten Zerfalls und Umbruchs am dringendsten benötigen, ist unsere Fähigkeit, die höchste Zukunftsmöglichkeit zu erspüren und zu verwirklichen – jene Zukunft, die *uns* braucht, um in die Welt zu kommen (Buber 1995). Das bezeichnen wir als *Presencing*, und darum geht es in diesem Buch.

Gemeinsam mit unseren Kolleginnen und Kollegen haben wir diese Idee erstmals in zwei, vor etwa zwanzig Jahren veröffentlichten Büchern formuliert (Senge et al. 2004; Scharmer 2020 [Orig. 2009]; vgl. auch Scharmer u. Käufer 2014). Seit damals haben sich zwei Dinge verändert: Erstens ist die Dringlichkeit, mit der wir unsere Fähigkeit zur tiefgreifenden Transformation und zur Gegenwärtigung der entstehenden Zukunft kultivieren und fördern müssen, dramatisch gewachsen. Zweitens haben sich die Methoden und Werkzeuge, die dem Individuum ebenso wie der Gemeinschaft zur Verfügung stehen, um diese tiefere Fähigkeit zu erschließen, signifikant verbessert.

Dieses Buch wendet sich an alle, die dieses *gespürte Wissen* um eine *mögliche Zukunft teilen* – eine Zukunft, die sich vom derzeitigen Geschehen um uns herum unterscheidet und auf uns angewiesen ist, um in die Welt zu kommen. Es wendet sich an jeden einzelnen Menschen, der bestrebt ist, ein Zukunftspotenzial – um mit Martin Buber zu sprechen – »so zu verwirklichen, wie *es* von *ihm, dessen es bedarf*, verwirklicht werden will« (Buber 1995, S.58). Das Buch basiert auf unseren Kooperationserfahrungen mit Bürgern und Bürgerinnen, Change-Makern<sup>1</sup>, Führungskräften, Organisationen und Gemeinschaften, die alle das Ziel verfolgen, die Polykrise, mit der unser Planet konfrontiert ist, anzugehen. Auch wenn wir weltweit eine sich beschleunigende Krisensituation erleben, sehen wir doch gleichzei-

---

<sup>1</sup> Hinweis zum Thema Gendern in der deutschen Übersetzung: Die Autorin und der Autor dieses Buches sprechen mit ihrem Buch Menschen aller Geschlechter an, teils unter ausdrücklicher sprachlicher Berücksichtigung, teils indem im Deutschen der Einfachheit und besseren Lesbarkeit halber nur jeweils die männliche oder die weibliche Form aufgeführt wird. Gemeint sind aber stets alle Geschlechter.

tig eine wachsende Bewegung für einen grundlegenden Wandel und eine tiefgreifende Transformation, eine neue Landschaft von innovativen Menschen, Initiativen und Gemeinschaften, die im Angesicht unserer zunehmenden Herausforderungen und Disruptionen gemeinsam den Weg für regenerative und inklusive Möglichkeiten des Zusammenlebens und der Kooperation ebnen. Das Ziel dieses Buches ist es, diese auf dem ganzen Planeten entstehende Bewegung und alle ihre derzeitigen und potenziellen künftigen Mitglieder zu unterstützen und zu inspirieren – das heißt, alle von uns, die gemeinsam eine bessere Zukunft gestalten möchten.

Wenn du

- praktische Ergebnisse schaffen willst, kannst du dieses Buch als Anleitung nutzen, um dein »Toolkit« für Sinnstiftung und Co-Kreation bei deiner Arbeit an tiefgreifendem Wandel und systemischer Veränderung auf den neuesten Stand zu bringen
- danach strebst, etwas Neues in die Welt zu bringen, wirst du viele inspirierende Veränderungsgeschichten finden, die sich derzeit auf der ganzen Welt entfalten
- unserer derzeitigen Situation mit gemischten Gefühlen gegenüberstehst, weil du spürst, dass wir uns gemeinsam in die falsche Richtung bewegen und wenn du dich fragst, wie du an einer anderen Geschichte der Zukunft teilhaben könntest, aber keine Ahnung hast, wie das aussehen oder tatsächlich geschehen sollte,

dann ist dieses Buch vielleicht genau das Richtige für dich, denn es nimmt dich mit auf eine Reise tiefer Sinnstiftung und wird dir helfen, deine höchsten Zukunftsmöglichkeiten zu verwirklichen.

Wir möchten mit diesem Buch deine Fähigkeit stärken, durch Presencing dein höchstes Zukunftspotenzial zu erspüren, dich damit zu verbinden und es zu verwirklichen. Der Begriff *Presencing* setzt sich aus den englischen Wörtern *Presence* (Gegenwart, Anwesenheit) und *Sensing* (Erspüren) zusammen. Er beschreibt den Moment, in dem wir ein Zukunftspotenzial, das auf uns angewiesen ist, um in die Welt zu kommen, erspüren, uns damit verbinden und von ihm aus handeln.

In den sieben Kapiteln dieses Buches werden sieben Kernkonzepte und Ideen vorgestellt, die wir im Folgenden kurz umreißen wollen.

## 1 Gehen wir unter oder werden wir uns erheben?

Wir beginnen damit, zwischen zwei Narrativen zu unterscheiden, die den gegenwärtigen Zeitpunkt prägen. Dabei handelt es sich zum einen um eine Geschichte, die wir alle sehr gut kennen: die Geschichte der Zerstörung (des Planeten, der Menschen, des eigenen Selbst). Diese Geschichte wird jeden Augenblick des Tages durch eine billionenschwere Social-Media-Industrie verstärkt. Die andere Geschichte ist weniger bekannt und wird durch keinen vergleichbaren Mechanismus unterstützt. Diese Geschichte handelt von Regeneration, Heilung und tiefem persönlichen und systemischen Wandel. Das ist die bedeutsamste und am schlechtesten erzählte Geschichte unserer Zeit.

## 2 Von sozialen Systemen zu sozialen Feldern

Die zweite Idee, die dieses Buch prägt, ist das Konzept des sozialen Feldes. Stark beeinflusst wurde dieses Konzept von den Erfahrungen, die Otto machte, als er auf einem Bauernhof in Norddeutschland aufwuchs.

Jeden Sonntag machte unsere Familie einen Feldgang über die Äcker, auf dem mein Vater uns beibrachte, dass die Qualität und der Ertrag unserer jährlichen Ernte von der Qualität des Bodens abhingen. Die sichtbaren Pflanzen über dem Boden sind abhängig von den Nährstoffen und den Bedingungen des Bodens, in dem sie wurzeln.

Ein *soziales Feld* hat einen *sichtbaren* oberirdischen Teil (der greifbare Teil des Systems) und einen *unsichtbaren* Teil unterhalb der Oberfläche: den *sozialen Boden*, das heißt die Qualität des Bewusstseins und der Beziehungen, aus denen heraus die Menschen in einem System arbeiten.

Das Konzept des sozialen Feldes beruht auf der jahrzehntelangen fundierten Arbeit des Systemdenkens und versucht, diesen Ansatz in die Auseinandersetzung mit den komplexen Gegebenheiten des 21. Jahrhunderts einzubetten und weiterzuentwickeln. Das Konzept der sozialen Felder erweitert das systemische Denken, indem es diesen Ansatz in den *Quellen* der Aufmerksamkeit, der Intention und des Handelns verankert – das heißt in der Qualität des sozialen Bodens.

Was der *Boden* für die Biosphäre ist – ein verbindendes, befähigendes und regulierendes Element –, das ist die *Aufmerksamkeit* für die soziale Sphäre.

Der Boden – die organische Substanz – ist eine lebendige Sphäre, die aus Milliarden von Mikroorganismen besteht und die Atmosphäre mit der Lithosphäre verbindet; er fungiert als das Medium, durch das diese Sphären über Prozesse wie Klimaregulierung, Wasserrückhaltung und Nährstoffkreislauf interagieren. Ein gesunder Boden ist unabdingbar für das Gedeihen der *Biosphäre*.

Auf ähnliche Weise stellt Aufmerksamkeit die Verbindung zwischen der greifbaren, sichtbaren Seite sozialer Systeme (Worte und Handlungen) mit der nicht greifbaren, unsichtbaren Seite (Gedanken und Gefühle) her und fungiert als das Medium, durch das diese beiden Bereiche über Prozesse wie empathisches Zuhören, Dialog, Teamwork und soziales Wohl interagieren. Gemeinsame Aufmerksamkeit ist unabdingbar für das Gedeihen der gesamten *sozialen Sphäre*.

Wenn Landwirte ihre Felder kultivieren, brauchen sie dafür praktische Werkzeuge. Was der Meißelpflug für die Kultivierung des landwirtschaftlichen Bodens ist, sind die sieben in diesem Buch vorgestellten Praktiken für den sozialen Boden.

Es gibt eine Funktionsäquivalenz zwischen dem *Umwenden* und *Öffnen* des *Bodens*, wodurch sich die Fruchtbarkeit verbessert (die Kultivierungsarbeit des Landwirts) und dem *Umwenden* und *Öffnen* unserer *Aufmerksamkeit*, wodurch sich die Qualität des sozialen Bodens verbessert – also durch die Kultivierungsarbeit, die wir alle leisten, ob Lehrkräfte im Klassenzimmer, Führungskräfte in Unternehmen oder ihre Pionierarbeit leistenden Stakeholder, Pflegekräfte und Ärztinnen in ihren Teams und mit ihren Patienten, Eltern mit ihren Kindern und Wissenschaftlerinnen und Erfinder in ihren Laboren.

Die sieben Praktiken funktionieren alle, indem sie *den Strahl der Aufmerksamkeit zurück auf seine Quelle lenken*. In dem Moment, in dem wir beginnen, auf unsere Aufmerksamkeit zu achten, fangen wir an, uns gewahr zu werden, das heißt, wir fangen an, die Kamera zurück auf uns selbst zu richten – und das ist der Moment, in dem die wahre Kultivierung des *sozialen Bodens* ihren Anfang nimmt.

### **3 Das »Rad tiefen Wandels«: Der Blick in den Spiegel des Systems**

Das dritte in diesem Buch vorgestellte Konzept, das »Rad tiefen Wandels«, basiert auf der Idee des sozialen Bodens und wendet sie auf

unsere derzeitige gesellschaftliche Polykrise und auf die Frage an, wie wir sie transformieren können. Die obere Hemisphäre des Rades gibt die greifbare Dimension unserer gesellschaftlichen Sektoren wieder, einschließlich Landwirtschaft, Bildung, Gesundheit, Business, Finanzen, Technologie und Governance (Farbtafel 4).

Die untere Hälfte zeigt die Dimension des *sozialen Bodens* dieser Systeme oder ihrer Betriebssysteme und wie wir ihn durch die sieben Kernpraktiken der ökosystemischen Führung kultivieren können, um eine Transformation zu ermöglichen.

Das Rad fungiert als *Spiegel des Gesamtsystems* für die Darstellung, Diagnose und Dialogführung im Hinblick auf den gegenwärtigen Zeitpunkt unserer Evolution. Durch diesen Spiegel können wir drei Hauptbereiche des Wandels (oder tiefen Wandels) erkennen, die sich über die obere und die untere Hemisphäre ziehen:

- die äußere Sphäre (2.o: output- und effizienzzentriert)
- die mittlere Sphäre (3.o: user- und stakeholderzentriert) und
- die innere Sphäre oder den tiefgreifenden Wandel (4.o: ökosystem- und regenerationszentriert).

Diese vier Sphären des Wandels – von flach zu tief – kartieren eine umfassende Landschaft systemischer Transformation auf eine Weise, die uns ermöglicht, unsere eigenen Systeme aus unterschiedlichsten Blickwinkeln zu betrachten, nachzuverfolgen und zu überdenken und sie im evolutionären Kontext des Ganzen zu verorten (siehe die Farbtafel im vorderen Umschlag).

#### **4 Presencing, Absencing und das Wissen der vierten Person**

Das vierte Kernkonzept, das diesem Buch zugrunde liegt, ist Presencing. Beim Presencing geht es darum, der entstehenden Zukunft im Augenblick zu begegnen. Wo finden wir praktische Anker für diese Art von tieferem Handeln, Sein und Wissen?

Bei unserer praktischen Arbeit an systemischen Veränderungen haben wir festgestellt, dass es den meisten Initiativen für einen tiefgreifenden Wandel nur dann gelingt, ihre Absicht umzusetzen, wenn sie fähig sind, eine tiefere Wissensquelle innerhalb ihres Ökosystems zu erschließen. Das bezeichnen wir als »Wissen der vierten Person« (Scharmer a. Pomeroy 2024). Dieses Wissen der vierten Person unterscheidet sich von den drei traditionellen Formen des Wissens, die die Grundlage der heutigen Naturwissenschaften, der

Sozialwissenschaften und des Lernens bilden. Bei diesen vier Formen handelt es sich um:

- **Wissen der ersten Person:** subjektiv (wie ich etwas empfinde oder erlebe)
- **Wissen der zweiten Person:** intersubjektiv (was wir miteinander teilen und worauf wir uns einigen können)
- **Wissen der dritten Person:** objektiv (was wir zählen, messen oder aufzeichnen können)
- **Wissen der vierten Person:** was an den Rändern der anderen drei Wissensarten im Entstehen begriffen ist, sich mit ihnen vermischt und sie gleichzeitig transzendifiert. Dieses Wissen ist insofern transsubjektiv, als dass es zutiefst persönlich ist, aber nicht von uns stammt, sondern eher *durch uns* entsteht und hervorkommt; es gewährt uns Zugang zu einer tieferen Form der Selbsterkenntnis, zu dem Wissen, wer wir wirklich sind und wozu wir hier sind.

Diese tiefere Wissensform der vierten Person können wir uns durch Presencing erschließen. Beim Presencing geht es um das Erspüren und Verwirklichen der Zukunft, die durch uns im *Hier und Jetzt* entstehen will. Es ist eine tiefere Wissensebene, auf der etwas *dich anschaut*, weil es *von dir abhängig ist*, um sich zu manifestieren.

Das Wissen der vierten Person ist weder etwas Außergewöhnliches noch etwas Neues. Es ist nichts Außergewöhnliches, weil es sich um eine weit verbreitete Erfahrung handelt; viele von uns haben schon einmal einen flüchtigen Eindruck davon erhalten, ohne sich dieser Erfahrung voll bewusst zu werden. Es ist auch nichts Neues, weil Menschen, die Pionierarbeit leisten, etwas Neues geschaffen oder in die Welt gebracht haben, seit Generationen Erfahrungen damit gemacht haben. Neu ist vielleicht, dass diese Erfahrung, die uns die Notwendigkeit bewusst macht, uns mit einer von uns abhängigen Zukunft zu verbinden, in unserer gegenwärtigen Zeit wesentlich verbreiteter ist.

Das Konzept des Wissens der vierten Person ist Teil eines größeren Bewusstseinswandels, den wir in Kapitel 4 erörtern werden. Ohne diesen Wandel werden wir am Ende nur einfach mehr vom Gleichen tun. Der berühmte nigerianische Philosoph und Dichter Báyò Akómoláfé beschreibt unsere derzeitige Vorgehensweise als *Laufen im Kreis* (2023). Er vergleicht dieses Laufen im Kreis mit der

sogenannten Ameisenmühle, einem speziellen Verhalten von Wandlerameisen, die einander endlos im Kreis hinterherjagen, bis sie schließlich vor Erschöpfung sterben. Diese Kommentierung unseres kollektiven Verhaltens verdeutlicht, warum wir einen tiefgreifenden Wandel brauchen.

## 5 Ökosystem-Leadership:

### Sieben Praktiken für die Kultivierung des sozialen Bodens

Das fünfte Kernkonzept betrifft die ökosystemische Führung. Das ist die Fähigkeit, Aufmerksamkeit, Intention und Handeln auf der Ebene des Ganzen gemeinsam auszurichten. Sie basiert auf den sieben Kernpraktiken, die in Kapitel 5 dargelegt werden und das Grundgerüst dieses Buches bilden.

- **Bewusstwerdung:** den Strahl der Aufmerksamkeit zurück auf uns selbst lenken
- **Zuhören:** den Raum im Innern halten; Zuhören mit weit geöffnetem Denken und Herzen
- **Dialog:** Räume halten, damit Systeme sich selbst sehen und erspüren können
- **Presencing:** Raum halten für die Begegnung mit der Zukunft im Jetzt
- **Co-Imagination:** Räume halten für das Verdichten der Zukunft, die wir hervorbringen wollen
- **Co-Kreation:** Räume halten für die Erforschung der Zukunft durch praktisches Tun
- **Co-Governance:** Räume halten für eine Koordination um die gemeinsame Intention herum.

Diese Praktiken versetzen uns in die Lage, alte gewohnheitsmäßige Arbeitsmuster zu durchbrechen. Begleitet werden diese Praktiken vom U-Prozess. Der U-Prozess zeigt im Wesentlichen einen ebenso individuellen wie kollektiven Weg auf, über den wir uns *öffnen*, *dezentrieren* und von entstehenden Zukunftsmöglichkeiten her handeln. Mit anderen Worten: Der U-Prozess befähigt Einzelpersonen, Gruppen und Gesellschaften vom Zukunftspotenzial aus zu agieren, das *uns* braucht, um in die Welt zu kommen.

## **6 Die Zukunft ist schon da: Drei Transformationen**

Das sechste Kernkonzept, auf dem dieses Buch basiert, lautet: Die Zukunft ist schon da. Die transformationalen Veränderungen unserer Kernsysteme finden bereits an zahlreichen Orten durch die Entwicklung von Prototypen statt. Sie lassen sich zusammenfassen als:

- Veränderung unserer Ökonomien von Ego zu Öko: vom »Silo-bewusstsein« zum Systembewusstsein
- Veränderung unserer Demokratien vom Stillstand zu eher dialogischen, distribuierten und direkten Formaten und
- Veränderung des lebenslangen Lernens von transaktional zu transformativ, inspiriert vom Wissen der vierten Person.

Wir beschreiben, wie diese Transformationen auch als Weg zu einem *positiven Frieden*<sup>2</sup> in einer Welt dienen können, die einen massiven Anstieg der Gewalt erlebt. Frieden durch friedliche Mittel beruht, wie wir von Johan Galtung, dem Begründer der wissenschaftlichen Friedensforschung, wissen, auf der Fähigkeit, bei den Ursachen aller Formen von Gewalt anzusetzen, also bei den Wurzeln direkter, struktureller und kultureller Gewalt. Wir würden noch eine vierte Form hinzufügen, nämlich die aufmerksamkeitsbezogene *Gewalt* (»attentional violence«), bei der Menschen nicht dafür gesehen und wertgeschätzt werden, wer sie wirklich sind, und aus der die anderen Formen häufig hervorgehen.<sup>3</sup>

## **7 Schütze die Flamme!**

Das siebte Kernkonzept ist persönlicher Natur: Was ist von meiner, von unserer Seite aus zu tun? Was ist unsere, *was ist meine Aufgabe?* Was braucht es, um die »Flamme« zu schützen – das heißt, um die Verbindungen zu den Quellen unserer eigenen Essenz und unseres eigenen Potenzials zu kultivieren? Was braucht es, um die schlummernden Superkräfte, die mit den sieben Praktiken verbunden sind, zu wecken? Es braucht Infrastrukturen des transformationalen Lernens. Es braucht neue und skalierbare digitale, gesellschaftliche und

---

<sup>2</sup> Gemäß Johan Galtung ist positiver Frieden durch die Abwesenheit nicht nur von internationaler Gewaltausübung, sondern auch von personaler Gewalt und struktureller Gewalt in allen Gesellschaftsbereichen gekennzeichnet.

<sup>3</sup> Wir danken unserer Kollegin Laura Pastorini für den Hinweis, dass ein Unterschied zwischen aufmerksamkeitsbezogener und kultureller Gewalt besteht. Zu den verschiedenen Formen von Gewalt siehe das Ende von Kapitel 6.

physische Unterstützungsstrukturen, die der entstehenden, weltweit zu beobachtenden Bewegung dabei helfen, sich mit ihren tieferen Wissensquellen zu verbinden. Bei diesen Infrastrukturen geht es darum, drei Verbindungen zu stärken:

- **die Verbindung nach unten:** zum Land, zur Kraft des Ortes, die wir in unseren verkörperten Strukturen, individuell und kollektiv, spüren können
- **die horizontale Verbindung:** zu jenen, die uns in unserem Ökosystemkontext umgeben, den wir gemeinsam halten und in und mit dem wir uns gemeinsam entwickeln
- **die Verbindung nach oben:** zu unserem höchsten Zukunftspotenzial, das von uns abhängig ist, um in die Welt zu kommen.

Wie schaffen wir »Inseln der Kohärenz«, die in der Lage sind, das größere System zu verändern, wenn es weit vom Gleichgewicht entfernt ist? Indem wir diese drei vorrangigen Verbindungen verkörpern und integrieren. Was ist die kleinste Einheit für diese Inseln der Kohärenz? Diese kleinste Einheit bist DU, sind wir. Es ist unsere Fähigkeit, Aufmerksamkeit, Intention und Handlungsfähigkeit gemeinsam auszurichten. Durch diese Praktiken, die wir das ganze Buch hindurch beschreiben, stärken wir unsere Fähigkeit, dem Augenblick mit Gegenwärtigung zu begegnen.

Letztendlich ist niemand fähig, dies für sich allein zu tun. Wir können es nur gemeinsam. Weshalb die ganzen keimenden Initiativen und kleinen *Inseln der Kohärenz*, deren Entstehung wir unter und zwischen uns beobachten, miteinander verbunden und hin zu Ökosystemen der Heilung und Regeneration kultiviert werden müssen.

Die Grundlage all dessen unterliegt jedoch eindeutig unserer Kontrolle: Dazu gehört die Kultivierung des sozialen Bodens durch die Anwendung der in diesem Buch vorgestellten *sieben Praktiken*, mit denen wir unsere Aufmerksamkeit, Intention und Handlungsfähigkeit neu ausrichten. Je mehr wir das tun und verkörpern, desto mehr entwickeln wir uns in die Richtung des von uns gehaltenen Bewusstseins.

Viel Freude beim Lesen!