

Integrale Politik

Grundlagen, Prinzipien und
Inspirationsquellen



Illustration: Harald Schellander

Autorin:

Dr. Elke Fein

5. Otto Scharmer: Theorie U und der U-Prozess

Dieses Buch entstand im Rahmen der Strategischen Partnerschaft "Leadership for Transition" (LiFT 3.0) *Politics*, 2019-2022. Intellectual Output Nr. 1

Veröffentlicht online 31. August 2022



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Kapitel 5

Otto Scharmer: Theorie U und der U-Prozess

Einer der interessantesten – und wichtigsten – Ansätze, die Wilbers Dimension der Bewusstseinszustände aufgegriffen und weiterentwickelt haben, ist die Arbeit des deutschstämmigen MIT-Professors Otto Scharmer, des Begründers der "Theorie U". Sie bezieht sich zum einen explizit auf Ken Wilbers integrale Theorie und ihre ganzheitliche Vision und gründet zum anderen auf Scharmers langjährigen Forschungen zu den Antriebskräften und Erfolgsfaktoren gelingender Führung in Unternehmen und Organisationen. Letztere entwickelte Scharmer gemeinsam mit einer Reihe hochrangiger akademischer Kollegen und Mentoren wie Peter Senge, Joseph Jaworski und anderen. Sein Projekt des „U.Labs“ umfasst und inspiriert inzwischen eine globale Gemeinschaft von Pionieren eines nachhaltigen systemischen Wandels. Zehntausende von Menschen nutzen dabei den U-Prozess, um tiefgreifende transformative Prozesse mitzugestalten und zu unterstützen.

Biographische Notizen

Otto Scharmer wurde 1961 geboren und wuchs auf einem Demeterhof 40 km nördlich von Hamburg auf. Daher wurde er schon früh und sehr praktisch von **Steiners Synthese von Wissenschaft, Bewusstsein und sozialer Innovation** beeinflusst und inspiriert. Darüber hinaus haben eine Reihe von **Kindheitserfahrungen** einen tiefgreifenden Einfluss auf seine spätere Arbeit gehabt, wie Scharmer selbst in seinen Büchern und Vorträgen berichtet hat. Eines davon waren die Beobachtungen und wiederholten Belehrungen seines Vaters, wenn er sonntags mit der Familie auf die Felder ging. Er nahm eine Handvoll Erde in die Hand, untersuchte ihre Konsistenz und erklärte, dass **die Qualität des Bodens** (d. h. das, was unsichtbar unter der Oberfläche des Feldes liegt) **die Qualität der Ernte bestimmt**. Diese Erkenntnis wurde zum Kernprinzip von Scharmers 2007 formulierter Theorie U.



Ein weiterer wichtiger Wendepunkt in Scharmers Kindheit war das Erlebnis, zusehen zu müssen, wie der 300 Jahre alte Bauernhof seiner Familie abbrannte, als er im Alter von 16 Jahren von der Schule zurückkam. Scharmer hat diesen Moment als einen Prozess des Erwachens zur **inneren Dimension der Ereignisse** beschrieben, der seine eigene Identität tiefgreifend veränderte. Als sich alles, womit er sich bisher identifiziert hatte, auflöste, begann er, ein inneres Selbst zu bemerken, das bemerkenswert ruhig war und beobachtete, was im Außen vor sich ging – und das ihn schließlich in einen Möglichkeitsraum jenseits dessen zog, was er bisher gewesen war, gewusst und getan hatte (Scharmer, 2009: 47ff). Diese Bewusstseinsveränderung wurde später zu einem entscheidenden Eckpfeiler von Scharmers Theorie.

Nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Witten/Herdecke, wo er sein Diplom und (mit einer Arbeit über reflexive Modernisierung und institutionelles Lernen) später seinen Dokortitel erhielt, setzte Scharmer seine Arbeit am Massachusetts Institute of Technology (MIT) in Boston fort. Zusammen mit einem Kreis von Kollegen aus den Bereichen Management und Organisa-

tionsentwicklung an der Sloan School of Management des MIT und der Society of Organizational Learning (SoL) erforschte er über mehrere Jahre intensiv die Faktoren, die Unternehmen und andere Organisationen langfristig erfolgreich machen.

Als Ergebnis ihrer gemeinsamen Praxis-Forschung in diesem inspirierenden Umfeld propagierte die Gruppe eine Fokusverschiebung des Feldes auf der Grundlage der Qualitäten von "Präsenz" und "Aufmerksamkeit", um die herum sie gemeinsam ein neues Paradigma für Management und Beratung entwickelten. Scharmers 2007 veröffentlichtes Buch "Theorie U" ist ein Produkt und ein Eckpfeiler dieser Zusammenarbeit, die seine Arbeit seither beeinflusst.

Heute arbeitet Scharmer als Senior Lecturer an der Sloan School of Management des MIT, Vorsitzender des MIT IDEAS-Programms für sektorübergreifende Innovation und Autor bzw. Mitautor mehrerer Bücher aktiv daran, die Theorie U in den Dienst eines tiefgreifenden gesellschaftlichen Wandels auf globaler Ebene zu stellen. Zu diesem Zweck hat er das Presencing Institute (2006) und das MITx U.Lab mitbegründet, einen Massive Open Online Course (2015), an dem in den letzten Jahren mehr als 140.000 Nutzer aus 185 Ländern teilgenommen haben (<https://ephconference.eu/otto-scharmer-254>).

Kernelemente von Scharmers Arbeit

"Der Erfolg einer Intervention hängt von der inneren Verfassung des Intervenierenden ab"
(Bill O'Brien).

Scharmers einzigartiger Beitrag zum Feld der integralen Politik ist seine Theorie U – sofern man letztere einer einzelnen Person zuschreiben kann, und nicht einem ko-kreativen Forschungs- und Dialogprozess (siehe oben). Es handelt sich um eine feine Differenzierung von vier verschiedenen Qualitäten des Seins, des Zuhörens und des Bewusstseins, die in einem quasi-meditativen Zustand jenseits des konventionellen, rationalen Verstandes gipfelt, der "**presencing**" genannt wird (eine sprachliche Konstruktion aus "sensing" und "presence"). Scharmer fand heraus, dass Einzelpersonen und – was noch wichtiger ist – Gruppen in diesem Zustand auf tiefere Quellen intuitiven Wissens und transrationaler Einsicht zugreifen können, auf deren Grundlage sie in der Lage sind, völlig neue Perspektiven, qualitativ andere Ideen und viel effektivere Lösungsansätze für bestimmte Herausforderungen zu entwickeln.

Der auf dieser Forschung aufbauende "**U-Prozess**" hilft Gruppen, die verschiedenen Aufmerksamkeitsqualitäten und Zustände bewusst zu nutzen und zu durchlaufen. Dies kann dabei helfen, zielgerichtet auf den Zustand des "Presencing" zuzugreifen, um von dort aus transformative Lösungen zu entwerfen, zu prototypisieren und umzusetzen.

Als Ansatz des "**Bewusstseinsbasierten Systemwandels**" können Scharmers U.Lab und die damit verbundenen Aktivitäten als eines der vielversprechendsten Elemente einer integralen Politik und als ein kraftvoller, ganzheitlich informierter Weg zu einem tiefgreifenden Systemwandel betrachtet werden.

Zusammenfassung: Schlüsselkonzepte, -aussagen und Elemente

* Theory U ging aus Scharmers Studien am MIT über die Geheimnisse erfolgreicher Führung hervor.

* **Fokus:** Arbeit mit kollektiven Zuständen. "**Presencing**" beschreibt eine Haltung maximaler bewusster Aufmerksamkeit im gegenwärtigen Moment, die es erlaubt, zukünftige Möglichkeiten zu erspüren.

* **Kernaussagen:**

- Der Erfolg einer Intervention hängt von der inneren Verfassung des Intervenierenden ab. Daher können wir bessere Ergebnisse erzielen, wenn wir die **Qualität unserer Aufmerksamkeit** vertiefen.

- Auf gesellschaftlicher (und globaler) Ebene produzieren wir durch mangelnde Aufmerksamkeit kollektiv Ergebnisse, die niemand will. Deshalb müssen wir den Fokus unseres Bewusstseins von äußeren Verhaltensweisen und ihren Auswirkungen auf deren innere Quellen verlagern.

- *Presencing* erfordert, dass wir unsere geistige Aktivität verlangsamen, gewohnte Denkmuster aussetzen und offen sind für das, was aus dem Feld des Nichtwissens auftaucht. Dadurch entsteht ein Gefühl der Verbundenheit mit allen Mitgeschöpfen, aus dem Engagement und Einsatz für eine lebensdienliche Zukunft für alle erwachsen kann.

* **Grundlagen der Theorie U:**

- **Theorie U** erklärt die Kunst der bewussten Arbeit mit sozialen Feldern und Feldqualitäten: Je tiefer und intensiver die Qualität des Bewusstseins, desto kraftvoller und effektiver sind die Lösungen, die aus einem sozialen Feld hervorgehen.

- Der **U-Prozess** ist die Kunst, soziale Felder so zu modulieren und zu gestalten, dass die Teilnehmenden von gewohnten, eher oberflächlichen Bewusstseinsqualitäten zu immer tieferen gelangen.

* **Die sieben Feldqualitäten eines U-Prozesses:**

- **Downloading:** Gewohnheitsmäßiges Denken und Handeln bestimmt, was als möglich erachtet wird.

- **Sehen/Diskutieren:** alle verfügbaren Daten zur Kenntnis nehmen (unendliche Neugier)

- **Dialog:** Sich mit Körper und Geist in die Situation hineinfühlen und sich als deren Teil sehen/erleben

- **Presencing:** alle bisherigen Wahrnehmungsweisen suspendieren und ganz im Moment präsent sein

- **Kristallisieren:** in Verbindung mit der Quelle die Vision und die Absicht, vorwärts zu gehen, klären

- **Prototyping:** so schnell wie möglich Prototypen erstellen, um Feedback aus dem Feld zu erhalten

- **Co-creating/Performing:** Feinabstimmung des Prototyps und Implementierung in realen Systemen

* Jede dieser Feldqualitäten hat einen Antagonisten (*Erblinden, Entfühlen, Abwesendwerden/Absencing, Beschuldigen, Mißbrauchen* etc.). Bewusstseinsqualitäten können gezielt vom *absencing* zum *presencing* hin verändert werden (und umgekehrt).

* Um Systeme zu wandeln, müssen wir **drei grundlegende Trennungen heilen:** die ökologische, die soziale und die spirituell-kulturelle. Dies kann durch mehr Präsenz geschehen.

* Beim Einsatz der Theorie U für transformativen Systemwandel kann integrale Politik acht "**Akupunkturpunkte**" nutzen, um effektiver, d.h. auf einer tieferen Ebene zu intervenieren.

* Wir brauchen **Infrastrukturen**, um mit den verschiedenen Feldern des U-Prozesses zu arbeiten.

Von der Präsenz zum Presencing

"Der längste Weg, den Sie jemals gehen werden, ist die heilige Reise von Ihrem Kopf zu Ihrem Herzen" (Senge, Scharmer, Jaworski, Flowers, 2004: 234).

Das Konzept und die Praxis des *Presencing* bilden den Kern von Scharmers Arbeit und Theorie. Es kristallisierte sich allmählich als Grundlage eines gemeinsamen Forschungsprojekts heraus mit Peter Senge, Joseph Jaworski und Betty Sue Flowers. Im Zuge einer Interviewreihe, die Scharmer 1996 zusammen mit Joseph Jaworski begann, fragte er führende Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Gesellschaft: "Welche Frage steht im Mittelpunkt Ihrer Arbeit?" Die aus den Interviews gewonnenen Erkenntnisse wurden über mehrere Jahre hinweg sukzessive zum Gegenstand einer Reihe informeller Reflexionsgespräche, die ein Kreis von vier engen Kollegen zwischen November 2000 und April 2002 führte und die sie in dem Buch "Presence. Exploring profound change in people, organizations and society" (Senge, Scharmer, Jaworski, Flowers, 2004).

In gewissem Sinne kann man also sagen, dass die Theorie U selbst als Ergebnis und erster Prototyp eines erweiterten U-Prozesses *avant la lettre* entstanden ist. Er wurde von dem oben genannten Team durchgeführt und bezog sowohl die reichhaltigen (persönlichen und beruflichen) individuellen Erfahrungen jedes Einzelnen als auch seine kollektive Einsicht und Weisheit sowie seine reflektierende Praxis des gemeinsamen Nachdenkens über das Erstere ein. Bevor wir uns also dem U-Prozess selbst zuwenden, wollen wir zunächst die Qualität der *Präsenz* als dem **Schlüsselkonzept** hinter der Theorie näher in den Blick nehmen, die später als "Theorie U" bekannt wurde, sowie auf ihre Auswirkungen auf ein neues Paradigma der Politik.

Scharmer erklärt *Presencing* als "ein zusammengesetztes Wort, das *Präsenz* (der Zustand des Seins im gegenwärtigen Moment) und *Sensing* (das Spüren der zukünftigen Möglichkeit) kombiniert" (Scharmer & Käufer, 2013: 19). **Presencing hat** also, kurz gesagt, **zwei Elemente**. Erstens geht es darum, unseren Fokus nach innen zu lenken und uns des gegenwärtigen Moments bewusst zu werden – sowie unseres eigenen Seins in diesem Moment. Zweitens werden wir uns dadurch der tiefsten Quelle bewusst, aus der wir agieren (Senge et al., 2004: 5).

Die Aufmerksamkeit auf die Quelle und nicht auf ein geistiges oder äußeres Objekt zu richten (was in der Regel unser Standardfokus ist) – und bei ihr zu bleiben (ebd., 42) – bedeutet, unsere geistige Aktivität zu verlangsamen (ebd., 46). Diese Praxis ist aus Achtsamkeitslehren gut bekannt. Verlangsamen und still werden bedeutet im Idealfall, das Geschwätz des Geistes zum Schweigen zu bringen und inzuhalten oder, in Scharmers Worten, gewohnheitsmäßige Denkmuster und unhinterfragte Annahmen auszusetzen (ebd., 37). Dies hilft nicht nur, Verbindungen zwischen Dingen zu erkennen, die zuvor als getrennt wahrgenommen wurden, und somit das größere Bild zu sehen, das aus den vielen Beziehungen zwischen dem Ganzen und seinen vielfältigen, fraktalen Teilen besteht. Es hilft auch, die dynamischen, emergenten Qualitäten in jeder gegebenen Konstellation lebender Einheiten zu erkennen.

Scharmer spricht von diesem zweiten Element der *Präsenz* als "Erspüren der sich abzeichnenden Zukunft". In ihrem gemeinsamen Buch erläutern Senge et al. diese Dimension unter Bezugnahme auf **Goethes Ansatz des Sehens und der Wissenschaft**. Es geht darum, den Fokus des Bewusstseins auf "den lebendigen Prozess" der permanenten Entfaltung jenseits der scheinbar statischen materiellen Ebene der Dinge zu verlagern, d.h. das, was normalerweise im Hintergrund steht, in den Vordergrund der Aufmerksamkeit zu rücken. Je mehr wir diese inneren, lebendigen Qualitäten der gegenwärtigen Realität (wie z.B. Bedürfnisse und Austauschprozesse, die an Entwicklung und Wachstum beteiligt sind)

und ihre Verflechtung wahrnehmen, desto besser verstehen wir den zugrundeliegenden generativen Prozess als Ganzes.

Man beachte, dass die spezifische Qualität des Bewusstseins, die es ermöglicht, diese Verbindungen und Dynamiken zu sehen, nicht "ein Ergebnis des Bemühens ist. Vielmehr kommt sie einfach aus der Stille" des Geistes. Mit anderen Worten, sie ist ein Ergebnis der Achtsamkeitspraxis (ebd., 50). Für die meisten Menschen ist dies ein eher ungewohnter Zustand, denn er setzt nicht die Suche nach etwas Bestimmtem im Außen voraus, sondern die Bereitschaft, sich ganz auf die eigene Person einzulassen und dabei auch Momente tiefer Orientierungslosigkeit zu akzeptieren.

Präsenz ermöglicht dann den Zugang zu tieferen Wissensniveaus und gewährt Einblicke in das, was sich im Grunde unter der materiellen Oberfläche der Dinge abspielt. Als natürliche Folge löst diese Praxis auch die Wahrnehmung von Trennung auf und schafft ein **Gefühl der Verbundenheit** zwischen einem selbst und der Welt (ebd., 85). Scharmer spricht deshalb auch von einem "Sehen mit offenen Augen und offenem Herzen" (ebd., 52). Wenn wir in den Präsenz-Modus eintreten, lassen wir uns von dem, was wir im Inneren und im Äußeren wahrnehmen, persönlich berühren. Dadurch stellen wir eine (bewusstere) Verbindung zwischen unserem eigenen tieferen Selbst und unserer aktuellen Realität her. So beginnen wir, unseren eigenen Anteil an den Dingen zu erkennen, d.h. unsere Rolle in dem/den System(en), zu dem/zuden wir gehören – und das bzw. die wir in der Vergangenheit wahrscheinlich miterschaffen haben. In diesem Sinne ist *Presencing ein Weg*, dem System zu helfen, sich selbst zu sehen, wie Donella Meadows es nennt (ibid.: 132). Es macht klar und erfahrbar, dass "das System nicht etwas da draußen ist, sondern das, was wir gemeinsam erschaffen" (ebd., 105ff).

Aus dieser tiefen persönlichen Verbundenheit erwächst in der Regel auch ein **Gefühl des Engagements und der Ermächtigung**, das die Menschen dazu veranlasst, aktive Teilnehmer und nicht nur Beobachter ihrer Realität zu werden. Einfach ausgedrückt, erzeugt *Präsenz* auf natürliche Weise die Bereitschaft, zu notwendigen Veränderungen beizutragen. Wie also kann diese Qualität entwickelt, kultiviert und standardisiert werden?

Wie bereits erwähnt, beziehen die Fähigkeiten, die Scharmer und seine Kollegen für das Erreichen des Präsenz-Zustands als notwendig erachten, die ganze Person mit ein. Die Tatsache, dass dies den meisten kognitiven Mustern und emotionalen Gewohnheiten, an die wir in unserem Alltag gewöhnt sind, zuwiderläuft, macht deutlich, dass dieser Ansatz ein völlig **neues Paradigma** darstellt. In vielerlei Hinsicht sind die geforderten Fähigkeiten das genaue **Gegenteil** der Qualitäten, die in unserer heutigen (post)modernen Welt geschätzt werden:

- Es geht darum, sich zu öffnen, anstatt sich hinter beruflichen Masken oder Rollen zu verstecken – oder gar dahinter zu "erstarren" (Senge et al., 2004: 230).
- Es geht um Entschleunigung (ebd., 86), anstelle des derzeitigen Trends, alles zu beschleunigen.
- Es geht darum, den Fokus nach innen zu richten, anstatt ihn von äußeren Reizen leiten zu lassen.
- Schließlich geht es darum, loszulassen und kommen zu lassen (ebd., 93), anstatt die Kontrolle über die Dinge aufrechtzuerhalten und auszuweiten usw.

Folglich "braucht es eine **Disziplin oder Praxis**, um nicht in alten unhinterfragten Geschichten", Gewohnheiten oder mentalen Mustern stecken zu bleiben (ebd., 72). Während bestehende transformative Praktiken, die sich mit diesen Dimensionen befassen, natürlich eine gute Voraussetzung dafür sind, dass *Presencing* funktioniert und seine Kraft entfalten kann, besteht das Interessante an Theorie U

darin, dass der Prozess durch das U – wenn er gut moderiert wird – tatsächlich eine gründliche persönliche Praxis auf Seiten der Teilnehmenden ersetzen kann. Denn der U-Prozess ist so angelegt, dass er sie dort abholt, wo sie normalerweise die meiste Zeit verbringen, nämlich in einem eher oberflächlichen, gewohnheitsmäßigen Bewusstseinsmodus, den Scharmer "Downloading" nennt. Von dort aus führt er sie allmählich weiter hinunter in das U, zu immer tieferen Qualitäten des Zuhörens und des Gewahrseins, die im Idealfall zum Zustand des *Presencing* (der *Gegenwärtigkeit*) führen, der als "Boden des U" bezeichnet wird, und auf der anderen Seite wieder hinauf.

Und da es in der Theorie U hauptsächlich um Zustände und nicht um Entwicklungsstufen (in Wilbers Modell) geht, können diese von jedem erreicht werden, vorausgesetzt, er oder sie erhält eine geeignete Anleitung oder Unterstützung. Schauen wir uns nun die Bausteine der Theorie U und den U-Prozess im Detail an.

Theorie U

Wie oben gezeigt, sind die Essenz und die Kernerkenntnisse von Theorie U aus einem kollektiven reflexiven und ko-kreativen Prozess hervorgegangen, während Otto Scharmer selbst sie zwischen zwei Buchdeckel gebracht hat. In "Theorie U. Von der Zukunft her Führen. Presencing als soziale Technik" (2007, deutsch 2009) legt er die Grundlagen sowie die verschiedenen Aspekte und Elemente der Theorie detailliert dar und hilft damit Lesern und Anwenderinnen, diese zu erkennen und in der Praxis umzusetzen.

Allgemein gesprochen ist Theorie U eine Theorie der sozialen Felder, die durch spezifische Qualitäten der Aufmerksamkeit und des Bewusstseins definiert sind, sowie ihrer Auswirkungen auf Handlungen und Strukturen, die aus ihnen hervorgehen. Vereinfacht ausgedrückt, bringt jede Art von Feld eine andere Art und Qualität von Ergebnissen hervor. Dies gilt sowohl auf der individuellen als auch auf der kollektiven Ebene, d.h. in Bezug auf Führung einerseits und auf kollektives soziales und politisches Handeln in und von Gruppen und Gesellschaften andererseits.

Im Blick auf die individuelle Ebene lässt sich die wichtigste Erkenntnis von Theorie U mit der viel zitierten Aussage von Bill O'Brien zusammenfassen. In seinem Interview mit Otto Scharmer sagte er: "**Der Erfolg einer Intervention hängt von der inneren Verfassung des Intervenierenden ab**" (Scharmer, 2009: 29). In ähnlicher Weise, wie innere Zustände und Einstellungen von Individuen bestimmte Verhaltensweisen hervorbringen, informieren und bewirken kollektive Kulturen entsprechende Dynamiken in Gruppen und sogar Strukturen in Gesellschaften.

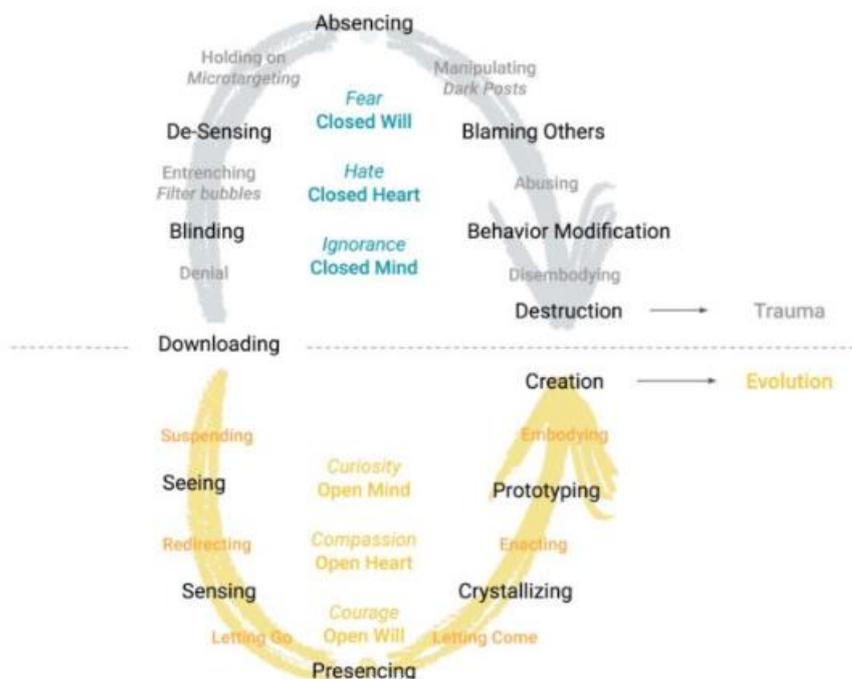
Während sich diese Theorie also eindeutig auf die inneren Quadranten konzentriert, nämlich auf **individuelle und kollektive Zustände**, macht ihr Interesse an den Auswirkungen dieser Zustände in den äußeren Quadranten sie zu einer wirklich integralen Theorie und damit zu einem wertvollen Beitrag und einer wichtigen Inspiration für integrale Politik.

Ihre neue paradigmatische Qualität zeigt sich auch in einer von Scharmers Hauptmotivationen für das Buch, nämlich seiner Beobachtung, dass wir als Menschheit (und insbesondere: wir, die Bürger der westlichen industrialisierten Welt) **kollektiv Ergebnisse mitproduzieren, die niemand will**. Dies geschieht durch die Strukturen und Systeme, die wir gemeinsam geschaffen haben – und die wir Tag für Tag neu schaffen. So sind Umweltverschmutzung, zunehmende soziale Ungleichheit, psychische Ungleichgewichte und Krankheiten wie Stress und Burnout im Wesentlichen auf unseren materialistischen, wachstumsorientierten und konsumorientierten Lebensstil zurückzuführen. Infolgedessen beuten wir den Planeten aus und untergraben damit auf lange Sicht unsere eigenen Lebensgrundlagen

und unser Wohlbefinden. Dieses derzeitige System funktioniert gut für eine kleine Minderheit, aber es entfremdet die meisten von uns sowohl von uns selbst als auch von unseren Mitmenschen und unserer natürlichen Umwelt.

Am Anfang von Scharmers Arbeit stand daher die Frage, wie Führung anders funktionieren und wie sie diesen Entfremdungen entgegenwirken könnte, indem sie aus tieferen Quellen des Bewusstseins schöpft, die auf einem Gefühl der Verbundenheit mit sich selbst, den Mitmenschen und der Natur basieren. Mit anderen Worten, er untersuchte, wie sie wieder in den Dienst des großen Ganzen gestellt werden kann. Mit diesem Schwerpunkt führte Scharmer ein globales, mehrjähriges Interviewprojekt durch, im Rahmen dessen er 150 führende Pioniere aus den Bereichen Management, Veränderungsprozesse und organisatorisches Lernen fragte, was ihre Arbeit im Wesentlichen inspiriert und erfolgreich gemacht hat. Er fragte sie, welche Frage im Mittelpunkt ihrer Arbeit steht und was die tiefste Quelle ihres Handelns ist.

Eines der ersten Interviews, das Scharmer in dieser Reihe führte, war mit Peter Senge, dem Direktor des Center for Organizational Learning am MIT und Autor von "The Fifth Discipline" (1992). Senge sprach über die Kraft, die aus einem unverstellten Blick auf die Realität entsteht (Scharmer, 2009: 75). Darüber hinaus stellte Scharmer im Rahmen seines Interviewprojekts fest, dass es unterschiedliche Grade der (Nicht-)Präsenz, des Zuhörens und des Handelns auf der Grundlage dieser Präsenz gibt, worauf er sein Modell und seine Theorie aufbaute. Kurz gesagt, beschreibt er ein entstehendes Muster variierender Grade und Qualitäten von Präsenz in und mit der gegebenen Realität.



Two responses to disruption – two social fields

Abbildung 1: Anwesenheits- und Abwesenheitszyklen (1)

Quelle: <https://paarsemier.nl/theory/>

Im einzelnen fand Scharmer zwei gegensätzliche Zyklen des Seins, Wahrnehmens und (Inter-)Agierens, die er als **Presencing (Anwesendwerden)** und umgekehrt als **Absencing (Abwesendwerden) bezeichnen**, wobei der Absencing-Zyklus eine pathologische Variation des Presencing-Zyklus darstellt (ebd., 267, 280,

314). In jedem dieser Zyklen unterscheidet Scharmer vier verschiedene Arten des (Nicht-)Zuhörens, (Nicht-)Sehens, (Nicht-)Kommunizierens und der Anwesenheit (oder Abwesenheit) in Bezug auf die Welt und andere. Damit gehen drei Ängste, Widerstände und Schritte zur Umsetzung neuer, visionärer Ideen einher oder umgekehrt, zur Sabotage oder Blockage weiterer Entwicklung. Er nennt diese Modi

Feldqualitäten, weil sie die Macht haben, das gesamte kommunikative Umfeld oder Feld auf unsichtbare Weise zu gestalten.

Beginnen wir mit dem *Presencing*-Zyklus und den Etappen der Reise durch das U.

Feld 1: Herunterladen (Downloading)

Die erste Feldqualität wird als "Herunterladen" bezeichnet. Damit meint Scharmer eine Seinsweise, die sich in erster Linie an den Mustern der Vergangenheit orientiert und das reproduziert, was bereits bekannt ist und für wahr gehalten wird (Gewohnheitsdenken). Es handelt sich um eine Form des gewohnheitsmäßigen Denkens und Handelns, die sich weniger auf die gegebene gegenwärtige Realität einlässt, als vielmehr von der Art und Weise her denkt, wie die Dinge in der Vergangenheit (immer) gewesen sind. Deshalb geht sie davon aus, dass sie auch in Zukunft so sein werden. Folglich ist der *Downloading*-Modus ein ziemlich geschlossenes Denksystem, das die Person de facto daran hindert, sowohl die aktuelle Realität als auch zukünftige Möglichkeiten mit einem offenen Geist und Herzen zu sehen und zu erspüren. Durch die Konzentration auf das Denken in der Vergangenheit wird auch der Raum dessen, was in der Zukunft möglich sein soll, stark vorstrukturiert.

Als Beispiel erzählt Scharmer die Geschichte einer Studienreise, die er zusammen mit dem Friedensforscher Johan Galtung unternahm, nur eine Woche bevor die Berliner Mauer fiel. Als Galtung vorher sagte, dass die Mauer noch in diesem Jahr fallen würde, war es für die meisten Teilnehmer der Gruppe schwer vorstellbar, dass etwas, das so stabil war wie der "Eiserne Vorhang", in kurzer Zeit zusammenbrechen könnte. Der Grund für diese Fehleinschätzung lag darin, dass die auf den Realitäten der Vergangenheit beruhenden Erwartungen die Skeptiker daran hinderten, zu sehen, was unter der Oberfläche der osteuropäischen Gesellschaften bereits geschah und was letztlich die Macht der kommunistischen Regime untergrub.

Im Bereich der politischen Kommunikation ist ein weiteres Beispiel für den Download-Modus die typische Art von "Diskussionen", die wir alle aus öffentlichen politischen Formaten wie Talkshows oder sogar Parlamentsdebatten kennen. Oftmals werden diese von den Beteiligten genutzt, um Aussagen auf der Grundlage ihrer bestehenden Positionen "abzuladen", mit dem Ziel, sich einem breiteren Publikum zu präsentieren, anstatt in ein echtes Gespräch zu treten, mit dem Ziel eines Austauschs von Argumenten und Ideen mit den anderen Beteiligten. Das Herunterladen bereits vorhandener Positionen richtet sich daher meist an das Fernsehpublikum, und nicht an die Person des Gegenübers. In gewissem Sinne zwingt das kompetitive Umfeld einer Talkshow die Redner in den Download-Modus. Das bedeutet, dass sie innerlich bereits ihre eigene Antwort vorbereiten, während sie ihren Konkurrenten (oder: Gegnern) zuhören. Daher sind sie weniger – oder gar nicht präsent. Mit anderen Worten, sie hören zu, um besser widersprechen zu können, anstatt um zu würdigen, was die andere Person zu sagen hat.

Aus kognitionspsychologischer Sicht impliziert der Modus des Herunterladens im Allgemeinen ein hohes Maß an Projektion. Weil ich weiß oder erwarte, dass jemand mein Gegner ist, projiziere ich alle möglichen negativen Erwartungen auf ihn oder sie d. h. er/sie kann keine guten Argumente haben, kann nicht recht haben usw.), bevor ich ihm/ihr überhaupt zugehört habe (vgl. Scharmers Beispiel der Anekdote von Watzlawick über einen Mann, der seinen Nachbarn anschreit: "Du kannst deinen Hammer behalten!", bevor er ihn überhaupt gefragt hat, ob er ihn ausleihen darf, da er eine negative Antwort erwartete; Scharmer, 2009: 126).

Scharmer nennt **vier Barrieren, die** dem Downloading-Modus typischerweise inhärent sind und die Menschen daran hindern, stärker präsent zu sein, d.h. die Realität so zu sehen und wahrzunehmen (*presencing*), wie sie ist. Sie alle haben mit der Inkohärenz zwischen Wahrnehmung und Handlung, zwischen den inneren und äußeren Dimensionen des Seins und Verhaltens einer Person und/oder zwischen den verschiedenen Aspekten der eigenen Persönlichkeit (wie Denken, Emotionen, Intuition usw.) zu tun:

1. **Nicht sehen, was man wahrnimmt:**

Stattdessen spult die Person alte Denkmuster darüber ab, wie die Dinge sind, selbst wenn faktische Beweise diesen Mustern widersprechen. Wir sehen dies häufig im Zusammenhang mit "Post-Truth"-Bewegungen, die an bestimmten Überzeugungen über die Welt festhalten, obwohl es Beweise für das Gegenteil gibt. Die Menschen sind so sehr mit ihren Überzeugungen identifiziert, dass die Aufgabe dieser Überzeugungen zugunsten einer sachlicheren Sichtweise ihre Identität bedroht.

2. **Nicht sagen, was man denkt:**

Oft sind wir eng mit gewohnheitsmäßigen Sprachmustern verbunden und an diese gebunden, d. h. an Traditionen und Konventionen darüber, "wie man Dinge tut" und was in einem bestimmten Kontext oder in einer bestimmten Gemeinschaft "als richtig angesehen wird". Auch wenn wir bei näherer Betrachtung vielleicht nicht alles davon teilen, ist die (gefühlte) Macht des Konformismus, der oberflächlichen Höflichkeit und/oder der Angst, das Gesicht, eine Position oder die Unterstützung der Gemeinschaft zu verlieren, wenn man sich freier äußert, ziemlich stark.

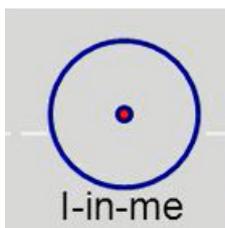
3. **Nicht tun, was man sagt:**

Wir alle zeigen manchmal eine Inkohärenz zwischen unseren Worten (die von bestimmten Werten, Sprechgewohnheiten oder Normen geprägt zu sein pflegen) und unserem Verhalten (geprägt von dem, was wir wirklich denken). Es ist daher nicht verwunderlich, dass wir dieses Muster auch in der Politik häufig beobachten können: Politiker bekennen sich öffentlich zu hohen moralischen Werten, ohne sie in der Praxis zu befolgen.

4. **Nicht sehen, was man tut:**

Wenn wir bestimmten Sehgewohnheiten unterliegen, können diese dazu führen, dass wir uns nur auf das konzentrieren, was wir sehen wollen, d. h. auf die positive, vorteilhafte Seite der Dinge, sowie auf alle Aspekte, die unser gewohntes Glaubenssystem bestätigen, während wir die negativen Folgen unseres Verhaltens aus dem Bewusstsein ausblenden. Dieses Muster ist ein großes Problem, wenn es um alle möglichen Kollateralschäden unseres heutigen konsumorientierten Lebensstils und seine Auswirkungen auf die Gesundheit des Planeten und der globalen Gesellschaft geht.

Abbildung 2: Herunterladen¹



Mit anderen Worten, der Modus des Herunterladens ist eher egozentrisch, identifiziert mit einer bestimmten Art, Dinge zu sehen, zu denken und zu tun, wie sie das Selbst bisher praktiziert hat. Er ist in erster Linie von seinen eigenen Bedürfnissen und Gewohnheiten geprägt und bietet wenig Flexibilität, um auf externe Informationen, Daten und Herausforderungen zu reagieren.

Die grafische Darstellung zeigt den egozentrischen Fokus des Downloading-Modus und die zugehörige Feldqualität (Abbildung 2): Der rote Punkt ist der Fokus des Selbst und des

¹ Die Abbildungen 2-5 stammen aus Scharmer, 2009.

Bewusstseins, während der blaue Kreis den einbettenden Kontext der Person darstellt, zum Beispiel eine Organisation, Familie, Gruppe oder Nation.

Die größte Herausforderung im Zustand des Herunterladens besteht also darin, sich dieser Muster bewusst zu werden, um eine offenere und weniger voreingenommene Wahrnehmung der Realität zu ermöglichen.

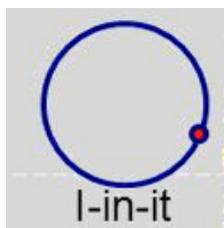
Feld 2: Sehen/Diskussion

Bei der zweiten Feldqualität geht es darum, die Begrenzungen der ersten zu überwinden: zu **sehen, was wirklich der Fall ist**. Im Vergleich zum Herunterladen, bei dem wir von Routinen und gewohnheitsmäßigen Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsmustern angetrieben werden, ist die Feldqualität des *Sehens* oft mit einem Moment des "Aufwachens" zu einer wahrhaftigeren Wahrnehmung der Realität verbunden. Das Aufgeben einer bestehenden, wenn auch recht eingeschränkten Sicht der Realität kann manchmal recht schmerzhaft sein, wie in Scharmers eigener Erfahrung, als er mit ansehen musste, wie das Haus seiner Familie abbrannte.

Während es für die meisten von uns normal ist, sich zumindest zeitweise in einem routinemäßigen Bewusstseinsmodus zu befinden, erfordert das *Sehen* ein bewusstes Verlassen dieses Modus, um **sich der Daten, die eine bestimmte Situation uns präsentiert, vollständig bewusst zu werden**. Das bedeutet, den jeweiligen Kontext zu betrachten, wahrzunehmen und zu erforschen, so wie es ein Wissenschaftler tut, der versucht, das betreffende Problem vollständig zu verstehen.

Interessanterweise impliziert dies für Scharmer keine rein kognitive oder mentale Herangehensweise, die für ihn ein Merkmal des Downloading-Modus ist. Denn dort arbeitet der Verstand in Abgrenzung zu anderen Dimensionen der Wahrnehmung und des Bewusstseins. Vielmehr betont er, dass *Sehen* idealerweise die ganze Person erfordert, d.h. Körper, Geist und vollwertige Erfahrung und nicht nur einen kognitiven Prozess. In Anlehnung an Goethe und Steiner vergleicht Scharmer die *sehende* Qualität des Bewusstseins mit der **unendlichen Neugier** eines Kindes oder mit einem Zustand des Erstaunens, der Verwunderung oder der Ehrfurcht angesichts neuer Entdeckungen, bei denen man einfach mit dem, was da ist (im Außen), präsent ist.

Abbildung 3: Sehen



Die grafische Darstellung dieser Feldqualität zeigt, dass der Fokuspunkt auf den Kreis selbst verschoben ist, der die gegebene äußere Realität darstellt. Der Fokus liegt also genau auf dem Objekt. Man beachte, dass sowohl in der Wissenschaft als auch in der Politik der Begriff des objektiven Sehens mit der Annahme eines externen Beobachters verbunden ist, der, sofern er oder sie über die richtige Brille, Methode oder Theorie zur Betrachtung der Realität verfügt, Zugang zur Realität hat, „wie sie ist“.

Der **Idealtypus der Kommunikation** in diesem Bereich ist daher der **Debattenmodus**, dem es ausschließlich um das beste Argument zu einem Thema geht. Scharmer spricht auch von "hart diskutieren (talking tough)" in dem Sinne, dass Sprecher in diesem Modus mit der Routine der Höflichkeit brechen und die Dinge beim Namen nennen, ohne Rücksicht auf die Befindlichkeiten anderer (Scharmer, 2009: 233). Es ist kein Zufall, dass hier das lateinische Wort "*debattere*" verwendet wird, das bedeutet, den Gegner metaphorisch aus dem Feld zu schlagen.

Da der Modus des *Sehens* in der Regel einen bewussten Akt erfordert, die Bereitschaft, über persönliche Routinen hinauszugehen und bestimmte Regeln zu akzeptieren, kann und muss dieser Modus aufgrund einer (gemeinsamen) Entscheidung betreten werden. In diesem Fall, so betont Scharmer, erschließt das *Sehen* neue Energiequellen für den Umgang mit einer gegebenen Situation.

Im Hinblick auf die politische Verwendung der **Theorie U** ist es wichtig, darauf hinzuweisen, dass die Feldqualität des *Sehens* in erster Linie eine kollektive Qualität und Aktivität ist. Da eine ungetrübte Wahrnehmung der Realität eine Frage des wirklichen Eintauchens in den gegebenen Kontext ist, brauchen wir eine Gruppe von informierten Gleichgesinnten (Wissenschaftler oder andere), um eine Vielzahl von Perspektiven zu versammeln. Nur gemeinsames *Sehen* hilft, den Gegenstand vollständig auszuleuchten (also das Bild zu vervollständigen), einschließlich bisher vernachlässigter blinder Flecken und Daten, die den eigenen Vorannahmen widersprechen könnten. Außerdem weist Scharmer darauf hin, dass wie in guter Wissenschaft "die widersprüchlichen Daten von heute das Rohmaterial für die Theorien von morgen sind" (ebd., 138). Und da jede/r eigene blinde Flecken mitbringt, ist es um so wirkungsvoller, eine ganze Gruppe in die Übung des Sehens einzubeziehen.

Um dieses zweite Feld zu erschließen sind vier Schritte erforderlich:

1. eine bewusste Entscheidung, gewohntes Denken und Wahrnehmen auszusetzen
2. sich aktiv in den Kontext hineinzusetzen, den man erforschen möchte
3. das Vorhandene mit den verfügbaren Sinnen und Fähigkeiten wahrzunehmen
4. das Eintreten in einen gemeinsamen Raum des Sehens, d. h. ein Gespräch über das Gesehene und Wahrgenommene, um ein belastbares gemeinsames Verständnis des betreffenden Kontextes aufzubauen.

Unter Bezugnahme auf den Physiker David Bohm und den Dialogtheoretiker Bill Isaacs, die Dialog als "die Kunst des **gemeinsamen Denkens**" definieren, erweitert Scharmer diese Definition um die Qualität des "**gemeinsamen Sehens**" (ebd., 140). In der Tat basiert der von Theorie U vorgeschlagene Führungsansatz auf der Fähigkeit, die Fähigkeit von Gruppen zu fördern, die **Realität gemeinsam zu sehen**. In unseren Collaboratory-Workshops ([Fein, 2018](#) und [Fein & Kunze, 2018](#)) verwenden wir gerne das Fishbowl-Format, um diese Phase des U-Prozesses zu gestalten. Dabei wird eine Gruppe von (in der Regel sehr unterschiedlichen) Teilnehmenden in eine Reihe von konzentrischen Kreisen gesetzt, wobei einige Plätze in der Mitte frei bleiben. Die Teilnehmenden können nun abwechselnd ihre Sichtweise zu einem bestimmten Thema darlegen, wobei sie auf den Perspektiven ihrer Vorredner/innen aufbauen und so nach und nach ein dichtes, komplexes Bild der Realität zeichnen. Daraus ergibt sich in der Regel eine tiefere Einsicht und ein besseres Verständnis, gefolgt von einer größeren Bereitschaft und einem stärkeren Engagement aller Teilnehmenden, dem zu begegnen, was sie gemeinsam als ihre Herausforderung erkannt haben.

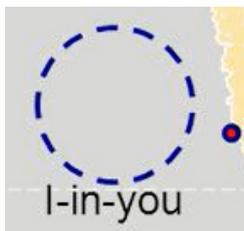
Feld 3: Wahrnehmen (Sensing) / Dialog

Die nächste, tiefere Feldqualität in Scharmers Modell geht über den Fokus des Sehen-Modus auf die Objektebene der Dinge hinaus, indem sie deren subjektive Dimensionen einbezieht, d.h. die Art und Weise, wie wir uns persönlich zu ihnen verhalten. Das bedeutet, dass der oder die Beobachter/in, die im Feld 2 vom Objekt der Beobachtung getrennt war, nun seine neutrale Position verlässt und selbst Teil und Objekt des Beobachteten wird. Mit anderen Worten: Die Grenzen zwischen "innen" und "außen" werden fließend und erlauben es dem Beobachter, sich selbst als **Teil des Ganzen zu sehen**. In

diesem Modus verlagert sich also der Fokus von spezifischen Objekten auf ein größeres, zusammenhängendes System von Phänomenen, einschließlich der Beobachter selbst, was als systemisches Denken bezeichnet werden kann.

Wenn eine Gruppe in den *Wahrnehmen*-Modus eintritt, stellen ihre Mitglieder im Idealfall eine Herzensverbindung zueinander her (ebd., 155) und beginnen auf dieser Grundlage, sowohl die Systeme, die sie gemeinsam erschaffen, als auch ihre eigene Rolle in diesen Systemen zu erkennen. So beginnen sie, ihren eigenen Beitrag zur aktuellen (meist dysfunktionalen) Situation zu erkennen. Scharmer berichtet von einem Workshop, bei dem, nachdem die Gruppe in die *Wahrnehmen*-Phase eingetreten war, einzelne Gruppenmitglieder nacheinander aufstanden und neue Einsichten teilten. Sie gaben zu, dass sie, egal in welchem Bereich, ob im Gesundheitssystem, in der Bildung, in der Landwirtschaft oder in der Politik, zu erkennen begannen, dass sie Probleme bisher nur auf den oberflächlichen Ebenen 1 oder 2 behandelt hatten und damit Ergebnisse produzierten, die niemand wollte – und die dem System als Ganzem schaden.

Abbildung 4: Dialog



Wie unterscheidet sich nun der Modus des *Wahrnehmens* von dem des *Sehens* in der Praxis? Während es im letzteren eher darum geht, Perspektiven in Form von Aussagen verschiedener Beteiligter im System zusammenzutragen, erweitert der *Sensing*-Modus den Prozess der Wahrnehmung auf die **innere Dimension**. Es geht eher darum, eine persönliche Verbindung zwischen allen beteiligten Parteien, Menschen und Teilnehmenden herzustellen, die es jedem von ihnen ermöglicht, sich in die tieferen Absichten, Triebkräfte und Quellen des Seins und Handelns der anderen hineinzusetzen. Es geht also mehr darum, **Fragen zu stellen** als Meinungen auszutauschen.

Während wir im Modus des *Sehens* in den Kontext und die Objekte, die wir erforschen wollen, eintauchen, lädt uns der Modus des *Wahrnehmens* dazu ein, mit diesem Kontext eins zu werden – und zu erkennen, dass wir schon immer ein Teil von ihm waren.

Als Teil dieser Bewusstseinsverschiebung wendet sich der Fokus auch den Mustern zu, in denen das Gespräch stattfindet. Dabei wird u.U. sichtbar, dass diese Muster Teil des Gesamtbildes sind und einen Einfluss auf die Art und die Ergebnisse des stattfindenden Gesprächs haben (ebd., 233). Dialogräume mit einem hohen Maß an Vertrauen ermöglichen es den Menschen beispielsweise, sich zu öffnen und sich ganzheitlicher zu zeigen, als sie es in den Modi des Debattierens und Herunterladens tun würden. Dadurch können relevante, aber schwierige Themen direkter angesprochen und angegangen werden, anstatt an der Oberfläche zu bleiben.

Scharmer nennt auch einige Beispiele, die zeigen, wie Vertrauensräume aufgebaut und gepflegt werden können. Eines davon ist ein sogenannter **Siebener-Kreis**, bestehend aus einer Gruppe von sieben Frauen, die sich regelmäßig treffen, um sich gegenseitig auf einer tiefen persönlichen Ebene zu unterstützen. Während ihrer Treffen schaffen sie einen Raum der Präsenz und der wertschätzenden gegenseitigen Beziehungen, in dem sich tiefe persönliche Unterstützung und Zusammenarbeit entfalten können. Durch diese Arbeit hat der Kreis letztlich auch eine breitere Wirkung auf die Gruppen und Gemeinschaften erzielt, innerhalb derer die Mitglieder sich bewegen. Dies ist ein gutes Beispiel für den **fraktalen, quantenhaften Begriff der sozialen Felder**. Es zeigt die verflochtene Beziehung zwischen beiden: Die Teile sind fraktale Bestandteile eines größeren Ganzen und das Ganze ist in seinen Teilen

präsent. Darüber hinaus betont Scharmer, dass wir, um dem Ganzen zu begegnen, in der Regel den Weg über die Arbeit mit seinen Teilen nehmen müssen.

Es gibt zwar viele Möglichkeiten, ähnliche Gefäße des Vertrauens und der wertschätzenden Erkundung zu schaffen, doch damit sich der Erkundungsmodus entfalten kann, bedarf es einer kontinuierlichen Aufmerksamkeit für dieses Gefäß, damit eine tiefere Verbindung und damit relevante Inhalte entstehen können. Sobald diese Feldqualität etabliert ist, können tiefere "Schatten"-Aspekte der Realität angesprochen und integriert werden, die vorher unter der Oberfläche des Bewusstseins und damit unsichtbar waren. Denn ohne diese tieferen Aspekte bleibt das Gesamtbild der Wirklichkeit unvollständig. Scharmer stellt daher fest: "Wir können nicht erwarten, dass eine Gesellschaft, die die wahre Realität nicht sieht (und spürt), in der heutigen Zeit erfolgreich handeln kann" (Scharmer, 2009: 167). Denn nur wenn diese Wirklichkeit ganzheitlich, mit Körper, Geist und Herz wahrgenommen wird, können die Menschen erkennen: Wir tun anderen das an, worüber wir uns beklagen, dass sie es uns antun (ebd., 162).

Demnach hat diese Feldqualität nicht nur erhebliche Auswirkungen auf die Wissenschaft, sondern auch auf die Politik. In beiden Bereichen könnte eine veränderte Haltung und vertiefte Perspektive der Hauptakteure dazu beitragen, die Qualität der Ergebnisse enorm zu verbessern, indem sie von der Ebene der Symptome zu Interventionen auf Systemebene verschoben werden.

Feld 4: Presencing / Anwesenheit

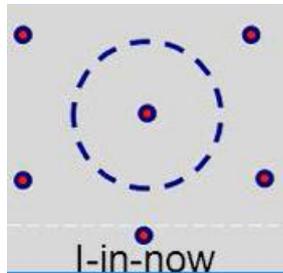
Feld 4 schließlich führt uns auf den Grund des U, wo sich die Qualität des *Vorstellens* befindet. So wie das *Wahrnehmen* den Modus des *Sehens* vertieft, erweitert das *Vorstellen* das *Wahrnehmen*. Der Hauptunterschied zwischen beiden besteht darin, dass sich das *Wahrnehmen* auf das Gesamtbild der *gegenwärtigen* Realität konzentriert, während das *Vorstellen* den Fokus darüber hinaus richtet, nämlich auf die **Quellen einer zukünftigen Realität**, die entstehen will – oder im Begriff ist zu entstehen. Das mag zunächst ungewöhnlich klingen, aber wir kennen wahrscheinlich alle Situationen des persönlichen (oder systemischen) Zusammenbruchs, in denen das Leben, wie wir es kannten, nicht mehr funktionierte oder durch irgendeine Art von Störung oder Einschnitt jäh unterbrochen wurde. Das kann der Tod eines nahestehenden Menschen sein, der Verlust des Arbeitsplatzes oder der Wohnung oder ein anderes Ereignis, das unser Leben auf den Kopf gestellt hat. Für Scharmer war es die Erfahrung, dass das Haus seiner Familie abbrannte und das Leben und die Identität, die er bis dahin gekannt hatte, zerstörte. In dieser Situation, so berichtet er, konnte er gleichzeitig einen anderen Teil von sich selbst spüren (der immer noch da war), der ihn in einen noch unbekanntem Raum zukünftiger Möglichkeiten rief.

Scharmer beschreibt diesen Zustand als eine **tiefere Quelle des inneren Wissens** darüber, wer wir (jenseits unserer gewohnten Oberflächenmuster) wirklich sind, die für uns die meiste Zeit nicht wahrnehmbar ist. Er erfordert entweder, dass wir unseren Fokus durch eine sehr bewusste Entscheidung dorthin lenken und dabei unsere gewohnten Denk- und Wahrnehmungsmuster loslassen, oder wir werden durch ein äußeres Ereignis dazu gezwungen.

Bei dem Versuch, das Wesen des *Presencing genauer* zu erforschen und zu beschreiben, stieß er auf eine Reihe von Erkenntnissen, die er von seinen Interviewpartnern erhalten hatte. Michael Ray, ein Kreativitätstrainer an der Stanford Business School, teilte beispielsweise mit, dass er seinen Teilnehmenden immer zwei Fragen stellt: **"Wer ist mein Selbst?"** und **"Was ist meine Arbeit?"** (Scharmer,

2009: 169). Damit lud er sie ein, sich mit ihrer tiefsten Zukunftsmöglichkeit (oder ihrem "höheren, zukünftigen Selbst") zu verbinden.

Abbildung 5: *Presencing*



Man beachte, dass es womöglich nicht einen bestimmten Ort oder eine bestimmte Quelle für diese zukünftige Realität gibt. Vielmehr können wir durch die Erweiterung unseres Bewusstseins auf ein Wissensfeld zugreifen, das von einem Gefühl der Verbundenheit mit einer größeren Realität gespeist wird. Die grafische Darstellung dieser Feldqualität zeigt daher einen durchlässigen Kreis mit Fokuspunkten, die über den ganzen Ort verteilt sind. Darüber hinaus entspringt diese Art von Wissen einer Kombination – und **Verschmelzung** – von **analytischen, körperlichen, emotionalen und intuitiven Quellen der Einsicht und Weisheit**. Da Verstand und Vernunft nicht von der Welt getrennt sind, entstehen Wissen und Einsicht hier auf leichte und spontane Weise.

Wie können wir also praktisch auf diese Feldqualität zugreifen? Der beste Weg, um Zugang zu intuitiver Weisheit zu finden, ist wahrscheinlich ein Zustand bewusster, **bewusster Stille**. Wir sind eingeladen, einen Raum der Leere und des Nichtwissens mit Neugierde, aber ohne bestimmte Erwartungen zu betreten. Das Halten eines solchen Raums erfordert die **Bereitschaft**, gewohnte Denk- und Wahrnehmungsmuster sowie persönliche Bewertungen und Identitäten loszulassen, die der jeweiligen Person vielleicht gar nicht bewusst sind. Scharmer verwendet die biblische Metapher des Abwerfens von allem Ballast und von allem Unwesentlichen, um durch das "Nadelöhr" gehen zu können, um den Zustand des *Anwesendsein (Presencing)* zu illustrieren.

Die Reise in diese Feldqualität **kann – und muss in der Regel begleitet und moderiert werden**, damit sie in Gruppen zugänglich wird. Denn gegenläufige Gewohnheiten sind weit verbreitet und, wie Scharmer es ausdrückt, "schlechte Gespräche verdrängen die guten" (Scharmer, 2009: 179). Es gibt jedoch kein Patentrezept oder den einen richtigen Weg, um dies zu tun, nicht zuletzt, weil das, was eine bestimmte Person oder Gruppe braucht, um den Raum der *Präsenz* zu betreten, von ihrer Erfahrung und Praxis im Bereich der Achtsamkeits- und Selbsterfahrungstechniken abhängt.

Kurz gesagt besteht die Herausforderung darin, Menschen dabei zu unterstützen, eine **Haltung des Loslassens** (von aktuellen Ideen, Plänen usw.) einzunehmen, ohne dass sie eine existenzielle Erfahrung von Verlust oder Trauma machen müssen. Denn während starke Emotionen, die mit einem Gefühl des persönlichen Risikos oder sogar mit der Erfahrung des Todes verbunden sind (ebd., 178), ein Auslöser für den Zustand des *Presencing* sein können, können sie auch den gegenteiligen Effekt haben und die Menschen in den Abwesenheitszyklus treiben (siehe unten).

Meistens ist es auch notwendig, sich diese gewohnheitsmäßigen Vorstellungen, Perspektiven, Pläne oder Identitäten bewusst zu machen, bevor man sie loslassen – und sich so ganz der Dynamik der Vertiefung der Feldqualität hingeben kann. Daher ist es für den Prozess des Loslassens im Allgemeinen hilfreich, die **Menschen** zunächst **durch die vorangegangenen Phasen des U-Prozesses zu führen** und ihnen die Möglichkeit zu geben, alle vorgefassten Meinungen, Bewertungen, Projektionen oder Ängste zu äußern, die sie in Bezug auf das betreffende Thema hegen, und diese so in den gemeinsamen Raum zu "entladen", damit alle sie miterleben und anerkennen können. Wie bereits erwähnt, kann dies auf unterschiedliche Weise geschehen, je nach Gruppe und Kontext.

Scharmer betont, dass *Presencing* letztlich wie ein Geburtsprozess ist, der sein eigenes Wesen und Timing hat: Man kann ihn nicht erzwingen, sondern muss sich auf seinen natürlichen Rhythmus einstellen (ebd., 181). Denn was im Idealfall für Individuen und Gruppen im *Presencing*-Zustand geschieht, ist, dass zwei (meist) unterschiedliche Selbste zusammengebracht werden: das gegenwärtige und das zukünftige, das normalerweise schläft und inaktiv ist (ebd., 191). Dieses Gefühl, als ganze Person gesehen zu werden, kann mit einem Zustand göttlicher Liebe verglichen werden, der frei von Bewertung, Erwartung und Kritik ist und somit sogar bestehendes Trauma heilen kann.

Wenn es Einzelnen oder erst recht Gruppen gelingt, in diesen Zustand einzutreten, ist die Essenz des *Presencing* nicht nur eine heilende, sondern auch eine grundlegend **kreative Feldqualität** (ebd., 176). Ist eine Gruppe also einmal im *Presencing*-Zustand angekommen, kann sie von dort aus neue Dimensionen der Einsicht, des Wissens und der Weisheit erschließen (ebd., 187). Diese sind die Grundlage für das, was auf der rechten Seite des U geschieht.

In unserer Collaboratory-Praxis und in unseren Trainings (eine Sammlung von Fallstudien finden Sie im [LiFT Case Book, Fein & Kunze, 2018](#)) haben wir festgestellt, dass die Ergebnisse des Prozesses umso kraftvoller sind, je tiefer wir eine Gruppe in die *Presencing*-Qualität führen können.

Feld 5: Verdichten / Kristallisieren

Kristallisieren oder Verdichten heißt, dass man mit der Quelle verbunden bleibt und die Vision und Intention, nach vorne zu gehen, langsam klärt. (2009: 203).

Otto Scharmer vergleicht den tiefsten Punkt des U „mit einem inneren Tor (...), das verlangt, alles fallen zu lassen, was nicht wesentlich ist“ (2009: 193). Erst dies erlaubt es, sich für die im Entstehen begriffene Zukunft zu öffnen. Beides gilt es folglich auf „Gruppen, Organisationen und Gemeinschaften“ bis hin zur Politik zu übertragen. Wie können wir eine „Verbindung zum authentischen Selbst oder zu der ureigenen höchsten Zukunftsmöglichkeit“ einer kollektiven Einheit aufbauen? Wenn diese Verbindung gelingt, zeigt sich den Beteiligten im Zuge des *Presencing* eine Art Vision, ein tiefer Einblick in eine zukünftige Möglichkeit der betreffenden Gruppe, Organisation oder Gesellschaft. Im nächsten Schritt geht es darum, diese Vision so zu verdichten, dass ihre Quintessenz „Beine bekommt“, also so konkret wird, dass praktische Schritte zu ihrer Umsetzung sichtbar werden.

In der Feldqualität des *Verdichtens* wird hierzu die zunächst nur erspürte zukünftige Möglichkeit in ein Bild gebracht oder mit Worten beschrieben. Dies erfolgt in enger Verbindung mit dem inneren Bild, das sich während des Gegenwärtigens der Vision gezeigt hat. Dazu ist es wichtig, etwaige intuitive innere Bilder zunächst sichtbar und auch für andere (be)greifbar zu machen, sie also zu beschreiben und ihnen eine sprachliche oder auch plastisch-künstlerische Gestalt zu geben. Im Verlauf dessen kann häufig ein „echter Zug nach vorne“ gespürt werden, ein Drang, die nächsten Schritte hin zur Konkretisierung unmittelbar zu tun.

Scharmer beschreibt die Qualität dieses Feldes als „Kommenlassen“, also als das bewusste Öffnen des Willens im Sinne des Loslassens eigener Vorstellungen zugunsten des Lauschens auf Impulse aus dem Feld unbegrenzter Möglichkeiten. Dabei ist die Intention, also die Ausrichtung auf die während des Gegenwärtigens erfahrene Vision leitend. Er spricht in diesem Zusammenhang auch vom kleinen (eigenen) und großen (tieferen) Willen (2009: 202), die es miteinander in Einklang zu bringen gilt. Mithin unterstellt sich der kleine hier dem großen Willen und macht sich zu dessen Werkzeug.

Eins der Spezifika des U-Prozesses ist, dass es stets um konkrete Veränderungen geht. Eine Vision wird also niemals um ihrer selbst entwickelt, sondern als Quelle für **konkretes praktisches Handeln**.

Dazu ist es hilfreich, die Vision auf einige konkrete Punkte oder Aspekte zu reduzieren, die innerhalb eines überschaubaren Zeitraums (z.B. drei Monate) umgesetzt werden können. Denn wichtig ist vor allem, das Momentum der Umsetzung zu bewahren, also aus der Verbindung mit der Vision der „Bewegung in die Realisierung“ zu folgen, mit dem Ziel, ihren Kern so zu verdichten, dass die nächsten Schritte sicht- und gleichsam erfahrbar werden können.

Auf der Grundlage der so verdichteten Vision können dann im nächsten Schritt erste Prototypen der Zukunftsvision entwickelt und in der Praxis erprobt werden.

Feld 6: Erproben / Prototyping

Sobald sich eine Idee verdichtet und in ihren Umrissen konkretisiert hat, ist es wichtig, sie alsbald einem Realitätstest zu unterziehen. Scharmer bezeichnet das Ausprobieren und Erproben als Prototyping-Phase. In unseren *Collaboratories* laden wir die Teilnehmenden jeweils dazu ein, Projektideen zu formulieren, die sich innerhalb von drei Monaten umsetzen lassen. Alles andere birgt die Gefahr von „Aufschieberitis“ und, mit Scharmer, einer „Analyseparalyse“. In dieser Phase geht es also darum, möglichst rasch einen Prototypen vorzulegen und hierzu Feedback aus der Praxis einzuholen, mit dessen Hilfe sich wiederum die Idee und der Prototyp verbessern lassen. Es geht also nicht um perfekte, sondern um umsetzbare Lösungen (*actionable solutions*), die man direkt in der Praxis ausprobieren kann.

Damit setzt Theorie U im Grunde ein Postulat um, das auch viele Lebens- und Erfolgscoaches immer wieder betonen:

- Scheitere schnell (fail fast), denn aus eigenen Fehlern lernt man am meisten.
- Handle, bevor alle Details klar und bis ins letzte durchdacht sind („make your move before you’re ready!“, Mary Morrissey)
- Wer den ersten Schritt macht, dem kommt das Universum zu Hilfe.

Scharmer selbst weist immer wieder auf die Bedeutung einer praktischen Integration der drei Intelligenzen Kopf, Herz und Hand hin (Scharmer, 2009: 206), die uns helfen, das Neue gleichsam mit allen Sinnen zu erkunden, auch mit den Händen. Auch hierbei ist das Aufrechterhalten der Verbindung mit der Intuition, Intention und Inspiration wichtig, ebenso wie die Erlaubnis zur Imperfektion, also dazu, Fehler zu machen. Diesbezüglich zitiert Scharmer ein Prinzip der Firma Cisco Systems, dem zufolge in jedem Projekt ein „erster Prototyp innerhalb von drei oder vier Monaten präsentiert werden muss. Dieser Prototyp muss nicht funktionieren. Es ist nicht der 1.0-Prototyp“, sondern ein 0.8-Prototyp (ebd. : 210).

Oft braucht es viel Übung und Praxis dazu, kulturelle Konditionierung auf Perfektion zu überwinden, unseren inneren Kritiker auszusetzen und uns zu erlauben, uns der Weisheit einer höheren Intelligenz zu überlassen.

Feld 7: In die Welt bringen (Performing)

Die siebte und letzte Feldstruktur im Rahmen von Scharmers U-Theorie ist die des Umsetzens der zuvor entwickelten Prototypen in der Praxis. Wie erwähnt dient dies dazu, möglichst schnell Feedback zu bekommen, mit dessen Hilfe der Prototyp weiter „geschliffen, verfeinert, geschnitten“ werden kann

(Scharmer, 2009: 214). Dabei geht es nicht zuletzt darum, die Passung mit dem einbettenden Kontext zu optimieren, damit der vom Prototyp in die Welt gebrachte Veränderungsimpuls seine optimale Wirkung entfalten kann. Denn kein Werkzeug oder Instrument ist ein Selbstzweck. Vielmehr dienen sie dazu, in einem designierten Anwendungsbereich eine bestimmte Wirkung zu entfalten, also bestimmten Nutzergruppen zu dienen.

Bildlich gesprochen – hier benutzt Scharmer eine Metapher des Geigers Miha Pogačnik – soll der Praxistest dabei helfen, die „kleine Violine“, also das Instrument, den Prototyp selbst, auf die „große Violine“, die Kathedrale als Klangraum, ein- und abzustimmen. Welche Veränderungen müssen wir noch vornehmen, damit unser Instrument die gesamte Kathedrale zum Klingen bringt? Beim In-die-Welt-Bringen müssen wir also immer „vom größeren Gesamtsystem (eco system) aus handeln“ (ebd., 216). Bezogen auf die Gestaltung von Politik und Gesellschaft heißt dies, den jeweiligen Prototyp im Rahmen einer institutionellen Ökologie zu denken, die mindestens die drei Teilbereiche Wirtschaft, Politik/Regierung und Gesellschaft gleichermaßen umfasst und deren gemeinsames Miteinander-Agieren unterstützt (= die Makrovioline).

Mitunter ist diese Arbeit an neuen systemischen Prototypen begleitet von der Beobachtung, dass die Bruchstellen unserer existierenden Systeme in der Vergangenheit meist nur notdürftig repariert wurden, anstatt die ihnen zugrunde liegenden Probleme wirklich anzugehen. Nicht selten stellt sich in solchen Fällen im Zuge von U-Prozessen die Erkenntnis ein, dass es sich dabei um sterbende Systeme handelt, die es besser wäre, gleichsam „in Würde sterben zu lassen“, anstatt sie kontinuierlich weiter mehr schlecht als recht zu reparieren (ebd., 215).

Scharmer ist der Ansicht, dass es sowohl für die Überwindung dysfunktionaler Systeme als auch für die Schaffung neuer, systemischer Innovationen entscheidend ist, die Verantwortlichen praktisch mit realen Situationen und Erfahrungen vor Ort zu konfrontieren. „Verbunden mit einer Möglichkeit der gemeinsamen Reflexion“ sei dies zudem die zentrale Triebfeder erfolgreicher Veränderung (Scharmer, 2009: 219). Nur so könne eine dauerhafte und verbindliche "Beziehung zwischen System und Selbst" hergestellt werden, die für die Umsetzung tiefgreifender Transformationen notwendig ist (ebd., 220).

Neben dem Primat der Praxis, dem gezielten Schaffen von Übungsfeldern, Feedbackschleifen und Lernstrukturen nennt Scharmer als weitere Erfolgsfaktoren gelingender Systeminnovationen

- das Vorhandensein einer Kerngruppe, die den Prozess durch ihre Intention ausrichtet und den Raum dafür hält
- eine engagierte Führungsperson, die „das Ganze zusammenhält“ und die Umsetzung persönlich verantwortet, sowie
- eine Kultur der „wahrnehmenden Aktivierung“, in der Motivation durch Anerkennung, Wertschätzung und gemeinsame Wahrnehmung aller entsteht.

Die Grammatik sozialer Felder

Auf der Grundlage dieser sieben Feldqualitäten hat Scharmer eine Grammatik sozialer Felder entwickelt, in der er die Eigenschaften der einzelnen Felder in mehreren Dimensionen vergleicht. Diese Übung macht deutlich, dass es sich bei den Feldqualitäten um grundlegende Arten von Zuständen handelt, die die meisten unserer alltäglichen Praktiken in fast allen Systemen in den verschiedenen Bereichen unseres Lebens prägen oder geprägt haben, auch wenn wir uns dessen im Allgemeinen nicht

bewusst sind. **Tabelle 1** veranschaulicht einige dieser Eigenschaften, wobei der Schwerpunkt auf den ersten vier Feldqualitäten (auf der linken Seite des U) liegt.

Interessanterweise weist diese Typologie von Scharmers Feldqualitäten, d.h. Bewusstseinszuständen, bis zu einem gewissen Grad **Parallelen zu Modellen der strukturellen, vertikalen Wachstums- und Komplexitätsentwicklung auf**, wie sie in den Kapiteln über Gebser, Graves und Wilber sowie von anderen entwicklungsorientierten Denkern diskutiert werden. Während jedoch die Implikationen tieferer Zustände denen höherer Entwicklungsstufen ähneln, sind Zustände in Gruppen viel leichter zugänglich und können besser gefördert werden als strukturelle persönliche Entwicklung. In diesem Sinne sind Scharmers Zustandsmodell und der U-Prozess als seine praktische Umsetzung ein leistungsfähiges Instrument, um die Weiterentwicklung im Bereich des kollektiven Handelns, wenn nicht sogar das menschliche Wachstum insgesamt zu fördern.

Tabelle 1: Übersicht über wichtige Eigenschaften aller Feldstrukturen (adaptiert von Scharmer, 2009)

Feldstruktur	Sozialer Raum	Quelle des Wissens	Struktur des Bewusstseins	Typische Art der Kommunikation	Innere Feinde	Maßnahmen	Globale Auswirkungen
Herunterladen	Ein-dimensionaal	Selbst-zentriert	Gewohnheitsmäßig	Herunterladen, Konformismus	Stimme des Urteils	Zentralisiert	Hierarchien
Sehen	Zwei-dimensionaal	"objektive" Daten	Rational, materiell	Debatte, Konfrontation	Stimme des Zynismus	Dezentralisiert	Markt
Wahrnehmen	Drei-dimensionaal	Kontextabhängig, relational	Zwischenmenschlich, beziehungsorientiert	Dialog, nachdenklich	Stimme der Angst	Verknüpft	Dialog
Presencing	Vier-dimensionaal	Dezentriert, intuitiv	Quelle, authentisch	Präsentieren, Kollaborativ	Kontrolle	Ökosystem der Innovation	Verbundenheit
Verdichten	Vier-dimensionaal	Intuitiv, Vision	Kommen lassen	Vision und Absicht	Ungeduld	Raum für Innovationen schaffen	Herunterladen alternativer Zukünfte
Prototyping	Drei-dimensionaal	Verkörpertes Sehen	Geburtshilfe	Verknüpfung von Kopf, Herz, Hand	Perfektion	Kosmolokale Innovation	Innovationen säen
Umsetzen	Systemisch	Verankertes Sehen, Systemisch	Verkörperung	Umsetzung	Zweifel	Agiles Organisieren	Systemwechsel

Die Dynamik von Abwesenheit und Anti-Emergenz

Ausgehend von seiner Beobachtung, dass jede der ersten vier Feldqualitäten mit einem typischen "inneren Feind", einer Bedrohung oder einem Antagonisten einhergeht, hat Scharmer auch einen gegenläufigen Zyklus von Dynamiken identifiziert, die denen des *Presencing*-Zyklus entgegenwirken. Während es bei letzterem um die Steigerung von Präsenz und Gewahrsein geht, besteht das, was er den **Abwesenheitszyklus** nennt, aus typischen Schritten der Verengung unserer Präsenz und unseres Gewahrseins, etwa, wenn wir uns von unseren Ängsten leiten lassen statt von Neugier und Zuneigung. Und während zunehmende Präsenz eine Voraussetzung für Emergenz ist, schafft der Rückzug unserer Präsenz aus dem kollektiven Raum "Anti-Räume" und trennt uns von unseren tieferen Quellen. Dies kann verschiedene Gründe haben, von persönlichen, über situative/erfahrungsbedingte bis hin zu historischen.

Die beiden Zyklen haben ihren Verbindungspunkt in der Feldqualität des Herunterladens, die durch eine Wiederholung vergangener Muster und Gewohnheiten gekennzeichnet ist. Von hier aus kann sich die Dynamik entweder in Richtung *Presencing* oder *Absencing* bewegen. Die typischen Schritte des *Absencing*-Zyklus spiegeln die des *Presencing*-Zyklus auf beiden Seiten des U. Sie sind die folgenden:

Auf der wahrnehmenden (linken) Seite des U:

- *Herunterladen* als Abwesenheit von Neugierde und Ehrfurcht gegenüber allem, was über die bestehenden Muster der Vergangenheit hinausgeht
- die Belange und Perspektiven anderer nicht zu sehen (dafür blind zu werden und sie auszuschließen); den Verstand einzufrieren und dadurch in der eigenen Wahrheit gefangen bleiben und lediglich sie zu verteidigen
- Nicht spüren (sich verschanzen), das Herz einfrieren, dadurch in einem bestimmten WIR (der eigenen WIR-Gruppe) verhaftet bleiben, während man alles Böse außerhalb der eigenen Gruppe sieht; andere beschuldigen, ohne sich mit ihnen zu verbinden.
- Festhalten (anstatt loszulassen), Erstarren im eigenen Ego/Willen, das im Allgemeinen von Gefühlen des Misstrauens gegenüber anderen Menschen angetrieben wird, wie auch dem, was sie oder eine gemeinsame Anstrengung zu bieten haben könnten. Scharmer nennt dies die subtilste Form der Abwesenheit, weil sie eine Trennung zwischen einer Person und ihrem höheren Selbst impliziert.

Auf der aktiven (rechten) Seite des U kann die Abwesenheit folgende Formen annehmen:

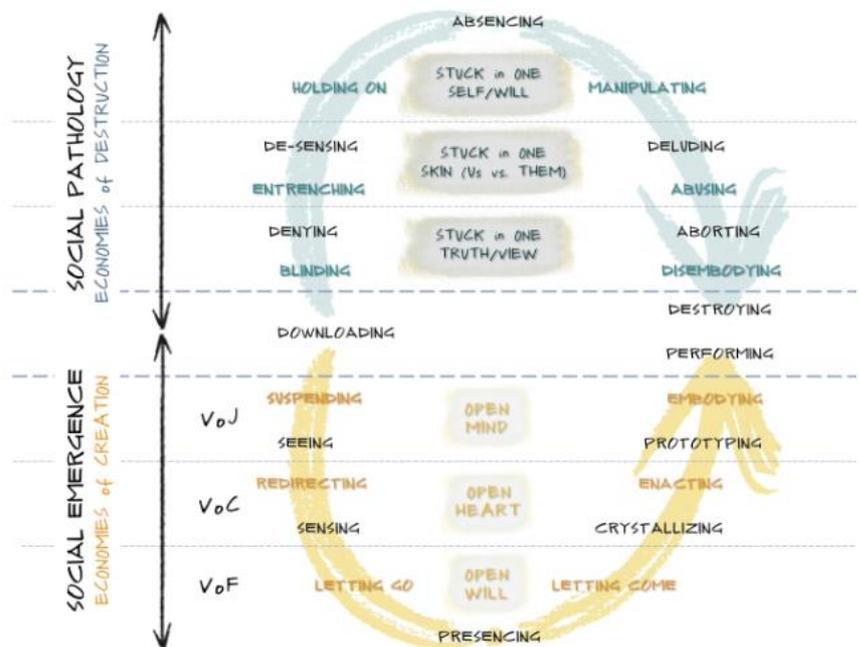
- Manipulation und Intrige mit dem Ziel, das Verhalten anderer zu beeinflussen, indem sie ihnen wichtige Informationen vorenthalten oder sie mit falschen Informationen versorgen. Dies führt zur Trennung von den höchsten Potenzialen, weil es die Quellen des Denkens und der Kommunikation vergiftet.
- Mobbing, Einschüchterung und Missbrauch sind aktivere Formen der Vergiftung sozialer Interaktionen und Beziehungen. Sie können die Form von verbalen oder physischen Angriffen auf einzelne Personen, Gruppen oder Minderheiten annehmen und jeden ko-kreativen Prozess zwischen ihnen verhindern (Scharmer, 2009: 286).
- Die ultimative Qualität der *Abwesenheit* ist schließlich die Zerstörung bestehender Beziehungen, entweder durch vollständigen Rückzug oder durch physische Angriffe bis hin zum Krieg, die alle zum vollständigen Zusammenbruch bestehender Kooperationssysteme führen können.

In gewissem Sinne kann *Abwesenheit* also als eine soziale Pathologie betrachtet werden, die bestenfalls die Aufrechterhaltung eines bestimmten Status quo ermöglicht, aber oft sehr viel stärkere negative oder sogar zerstörerische Folgen hat.

Ähnlich wie die Dynamik des *Presencing* kann auch die des *Absencing* sowohl in der persönlichen Kommunikation als auch in Organisationen und in größeren institutionellen Zusammenhängen wie der Gesellschaft als Ganzer auftreten. Als innerer Zustand kann sie immer dann virulent werden, wenn wir den festen Boden unter den Füßen verlieren in dem Sinne, dass wir die Verbindung zu uns selbst, zu unseren Mitmenschen oder zu unserem Umfeld verlieren. Und wenn wir das tun, hat das unmittelbare Auswirkungen auf den betreffenden Kontext und auf die Menschen, mit denen wir interagieren.

Abbildung 6: Anwesenheits- und Abwesenheitszyklen (2)

Quelle: Presencing Institute, <https://uwellblog.wordpress.com/2016/09/24/making-conscious-societys-darkness/>



© Presencing Institute - Otto Scharmer - www.presencing.com/permissions

Zustände werden zwar oft unbewusst gehalten, können aber auch beobachtet und bewusst gemacht werden, was uns erlaubt, sie bewusster zu steuern. Man beachte, dass Scharmer alle diese Feldqualitäten als Zustände beschreibt, zu denen grundsätzlich jeder Zugang hat. Mit anderen Worten: Sie einzuschätzen ist eine grundlegende menschliche Fähigkeit, unabhängig von der persönlichen Entwicklung. Und die Tatsache, dass diese Erkenntnisse auf jede menschliche Interaktion anwendbar sind, macht Scharmers Theorie und Modell äußerst relevant für einen integralen, transformativen Ansatz in Politik und Gesellschaft. Dies gilt sowohl im Hinblick auf die Diagnose und das Verständnis dysfunktionaler Dynamiken, als auch im Hinblick auf die Gestaltung gesünderer Umgebungen, in denen die Dynamik des *Presencing*-Zyklus die Oberhand gewinnen und Gruppen dabei helfen kann, ihr höchstes Potenzial auszuschöpfen.

Vom Ego- zum Ökosystem - gesellschaftspolitische Anwendungen der Theorie U

Wie bereits erwähnt, lag der ursprüngliche Schwerpunkt von Scharmer und seinen Kollegen auf der Führung in organisatorischen Kontexten und ihrer Arbeit mit Unternehmen, die Rat bei transformativen Herausforderungen suchten. Das Modell als solches zeigt jedoch sofort, dass wir für eine erfolgreiche Auseinandersetzung mit ernsthaften Herausforderungen den größeren systemischen Kontext

berücksichtigen müssen, d. h. die einbettenden politischen, sozioökonomischen und kulturellen Systeme, die mit den Herausforderungen verwoben sind oder diese überhaupt erst mitproduziert haben.

In ihrem neueren Buch "Leading from the emerging future" (2013) erläutern Otto Scharmer und seine Co-Autorin Katrin Käufer die Implikationen der Theorie U für die **globale Systemtransformation** ausführlicher. Aufgrund ihrer Arbeit mit der Theorie U in vielen Erfahrungssettings hatten sie ausreichend Gelegenheit zu beobachten, dass in den meisten Fällen, in denen sie um Unterstützung gebeten wurden, die Menschen in den Logiken des Feld-1- und Feld-2-Bewusstseins gefangen waren. Ohne sich dessen besonders bewusst zu sein, wiederholten sie entweder Muster aus der Vergangenheit oder verharrten auf einer oberflächlichen, faktenbasierten Ebene der Symptombehebung, ohne sich mit dem größeren Kontext, den tieferen Quellen ihrer Probleme und ihrer eigenen Rolle in dem dysfunktionalen System auseinanderzusetzen, das diese Probleme tagtäglich mitproduziert.

Unter Bezugnahme auf das berühmte Eisbergmodell betonen Scharmer & Käufer daher, dass "der **blinde Fleck im globalen Diskurs** heute" das ist, was sich unter der Oberfläche befindet, nämlich das weit verbreitete Versagen, mit "dem tiefen (...) inneren Ort, von dem aus wir agieren", verbunden zu sein und zu bleiben (Scharmer & Käufer, 2013: 3). Daraus resultiert ihre Schlussfolgerung, dass "wir kollektiv Ergebnisse schaffen, die niemand will" (ebd., 6).

Im Verlauf des Buches erläutern Scharmer & Käufer die Wurzeln und Konsequenzen dieser Behauptung angesichts der großen Herausforderungen, vor denen die Menschheit in unserer Zeit steht. In allen Bereichen, so stellen sie fest, haben wir Systeme geschaffen, die der Logik der Felder 1 und 2 folgen, mit anderen Worten, die "darauf ausgelegt sind, *nicht* zu lernen" (ebd., 7). Den meisten unserer derzeitigen Systeme fehlen die Rückkopplungsschleifen und die tieferen Qualitäten des Bewusstseins, die es den Entscheidungsträgern ermöglichen würden, ihre eigene Rolle bei der Schaffung negativer externer Effekte zu erkennen, denen dann andere Mitglieder des Systems ausgesetzt sind.

Den Kern dieses Chaos bilden ihrer Meinung nach **drei grundlegende Trennungen: die ökologische, die soziale und die spirituell-kulturelle**. Sie koppeln die Menschen von ihrer natürlichen Umwelt, von ihren Mitmenschen und letztlich auch von ihrem eigenen tieferen Selbstverständnis und ihrer Bestimmung ab (ebd., 4). Dies wiederum führt zu entsprechenden **systemischen Trennungen, zum Beispiel**

- zwischen dem Finanzsystem und der Realwirtschaft,
- zwischen unserem Bedürfnis zu überleben und dem Schaden, den wir unserem Planeten zufügen,
- zwischen dem Glauben an (unendliches) Wachstum und der hochkompetitiven Wachstumsökonomie einerseits und den endlichen Ressourcen unseres Planeten und dem globalen Wohlstand andererseits
- zwischen denjenigen, die vom derzeitigen System profitieren, und jenen, die nicht davon profitieren, aber von seinen externen Effekten betroffen sind
- zwischen "dem Volk" und der Institutionalisierung der Führung
- zwischen unserem Bedürfnis nach Verbundenheit und der Störung zwischenmenschlicher Beziehungen, die durch unser Wettbewerbssystem verursacht wird, und schließlich,
- zwischen der Realität und unserem Bewusstsein (ibid.: 5-7).

Im Allgemeinen sind diejenigen, die die externen Effekte verursachen, nicht diejenigen, die den größten Teil der Last zu tragen haben. Man kann also mit Sicherheit sagen, dass unser derzeitiges System für einige wenige Privilegierte funktioniert, während die meisten anderen in Rollen gefangen sind, die dysfunktionalen Strukturen dienen.

Um diese Diskrepanzen zu beheben, argumentieren Scharmer & Käufer, dass wir sowohl unser globales sozioökonomisches System, als auch die vorherrschenden „Betriebssysteme“ unseres Denkens und unserer Entscheidungsfindung aktualisieren müssen (ebd., 11). Darüber hinaus schlagen sie vor, dass wir alle unsere Systeme, einschließlich Governance und Demokratie, von 1.0- zu 2.0- oder 3.0-Versionen zu 4.0-Systemen weiterentwickeln sollten, die von der Feldqualität der *Präsenz* und der Ko-Kreation bestimmt werden.

Lassen Sie uns daher dieses Kapitel mit einem genaueren Blick auf **die Relevanz der Theorie U für die integrale Politik** beenden. In ihrem Buch gehen Scharmer & Käufer acht Lebensbereiche durch, die sie als die **acht Akupunkturpunkte** bezeichnen: von Wirtschaft und Finanzen (Wachstum, Einkommen, Konsum) über Technologie bis hin zu Governance und Führung (Eigentum). Dabei zeigen sie, dass in jedem von ihnen derzeit bestimmte Feldqualitäten dominieren, wie diese historisch entstanden sind und sich mit der Zeit von 1.0- zu 2.0- oder 3.0-Versionen transformiert haben. Anschließend wird erörtert, wie sie weiterentwickelt werden könnten – und wie das 4.0-Upgrade in jedem Bereich aussehen könnte.

Ganz allgemein besteht die Herausforderung in jedem dieser Bereiche darin, "Geist und Materie zu reintegrieren", oder: Realität und Bewusstsein, wie es der spirituelle Lehrer Meister Nan 1999 in einem Interview mit Otto Scharmer formulierte. Mit anderen Worten: Wir müssen uns der drei großen Dissoziationen bewusst werden und die Verantwortung für ihre Reintegration zurückgewinnen (Scharmer & Käufer, 2013: 136). Nichts geringeres bedeutet es, uns für eine **Politik 4.0** zu engagieren. Die Autoren nennen **dies bewusstseinsbasierte kollektive Aktion (BKA, ebd., 127)**. Dies bedeutet in erster Linie, "die toxische Schicht der Ebene-1-Kommunikation (Bestechung, weiches Geld, Werbung und andere Formen der Propaganda und Manipulation) loszuwerden und neue Sphären der Ebene-4-ko-kreativen Stakeholder-Beziehungen zu entwickeln, in denen die Partner (...) zusammenkommen, um die Zukunft ihres Ökosystems mitzuerleben, zu prototypisieren und mitzugestalten" (ebd., 179).

Eindrucksvolle Beispiele dafür, wie dieser institutionelle Wandel aussehen kann, liefern zahlreiche vom Presencing Institute initiierte **U.Labs**, die von Partnern aus seinem Netzwerk in kosmo-lokalen Experimenten durchgeführt wurden. Sie haben eine beeindruckende Anzahl von Prototypen hervorgebracht, die als "Keimlinge für globale U-basierte Innovation" fungieren. Viele Teilnehmende dieser Labore haben politische oder staatliche Funktionen inne. So haben beispielsweise Beamte der schottischen und der chinesischen Kommunalverwaltung das U.Lab ganz offiziell besucht und wenden die Methodik nun in ihrer Arbeit an (<https://www.presencing.org/ulab-2x-2022>).

Scharmer & Käufer machen deutlich, dass **es** in jedem Moment **unsere eigene Entscheidung ist, wie wir** auf eine gegebene Situation **reagieren**, ob wir uns entscheiden, zu erstarren (*absencing*) oder uns zu öffnen und ins Unbekannte zu lehnen (*presencing*). Denn das Gute an den *Zuständen* im Gegensatz zu den strukturellen Entwicklungsstufen (vgl. Kapitel 2-4) ist, dass jede/r jederzeit auf sie zugreifen kann, sofern er oder sie sich entweder einer entsprechenden mentalen Disziplin unterzieht oder in seiner Umgebung Zugang zu der jeweiligen Feldqualität hat. Der Zugang zu einer bestimmten Feldqualität kann für einige von uns ein Willensakt sein, vor allem, wenn wir mit Bewusstseins- und Achtsamkeitspraktiken vertraut sind. Andere brauchen möglicherweise Unterstützung durch ihren Kontext. Wie Scharmer und seine Kollegen gezeigt haben, können die tieferen Feldqualitäten des *Wahrnehmens* und des *Presencing* in Gruppen durch geschickte Moderation und sorgfältig gestaltete Räume des Zuhörens und der Achtsamkeit geschaffen werden. Folglich sind in Scharmers **Demokratie 4.0**-Ansatz Macht und Entscheidungsfindung verteilte Qualitäten.

Tabelle 2: Überblick über die sozioökonomische und politische Entwicklung (nach Scharmer & Käufer, 2013: 52, 148, 196)

	Primäre gesellschaftliche Herausforderung	Primäres Bewusstsein	Typischer Reaktionsmechanismus	Primärer Sektor, soziale Akteure	Primäre Energiequelle	Vorherrschendes politisches Modell/Demokratie
Gesellschaft 1.0	Stabilität	Traditionell	Befehlsgewalt: Hierarchie	Staat/Regierung	Zwang (Peitsche)	Staatszentriert
Gesellschaft 2.0	Wachstum	Ego-System	Konkurrenz: Märkte	Kapital/ Unternehmen, zusammen mit Staat	Bezahlung (Zuckerbrot)	Neoliberaler, Nachwachstertstaat
Gesellschaft 3.0	Negative inländische externe Effekte	Stakeholder-Bewusstsein	Verhandeln: Stakeholder-Dialog	Zivilgesellschaft/NGOs, mit Staat und Wirtschaft	Normativ (Werte)	Sozialdemokratischer Wohlfahrtsstaat
Gesellschaft 4.0	Disruptive globale Einflüsse, Widerstandsfähigkeit	Bewusstsein für das Ökosystem	Präsenz: kollektives Handeln auf der Grundlage des Bewusstseins (ABC)	Sektorübergreifende Mitgestaltung: Zivilgesellschaft zusammen mit allen anderen	Gewahrsein: Handeln aus der Wahrnehmung des entstehenden Ganzen	Öko-System, dialogisch

In diesem Sinne hilft uns Theorie U, zu lernen, "auf unsere Aufmerksamkeit zu achten" (ebd., 149) und diesen selbstreflexiven Modus zur neuen Normalität zu machen, anstatt uns im Modus des „Autopiloten“ zu bewegen oder im angstbasierten Abwesenheitsmodus zu enden (ebd., 31).

Gleichzeitig ist diese Vision für die meisten von uns im Alltag noch nicht der „normale Modus“. Wenn wir also die Zustände des *Presencing*-Zyklus in unseren öffentlichen Räumen verbreiten wollen, muss die Politik soziale Technologien, Werkzeuge und Methoden sowie institutionelle Strukturen (URQ in Wilbers Modell) bereitstellen, die es ermöglichen, sie aufzubauen und zu halten. Wir brauchen "**Infrastrukturen zum Mitinitiieren, Mitfühlen, Mitregen, zum Prototyping und zur Ko-Evolution**" (ebd., 187). Und diese zu schaffen, ist eine wahrhaft politische Herausforderung. Da die Entscheidungen immer von den Akteuren selbst getroffen werden, gibt es **kein Patentrezept**, keine ideale Politik oder Vision, die man in andere Kontexte kopieren könnte. Auch wenn niemand speziell "schuld" ist an dem Schlamassel, in dem wir derzeit stecken, so sind wir doch alle mitverantwortlich dafür. Und so wird jeder zum Politiker (Scharmer & Käufer, 2013: 182) mit dem Potenzial, den **Tod einer alten Zivilisation und die Geburt einer neuen zu unterstützen** (ebd., 252).

Quellen

- Fein, Elke (2018). Foundations of integral leadership, LiFT Project, E-Book, available [online](#).
- Fein, Elke & Kunze, Iris (2018). *LiFT Casebook: Hosting Collaboratories: Insights and learnings from different cases*, 2018, [online](#) verfügbar.
- Scharmer, C. O. (2009). *Theory U: Learning from the future as it emerges*. Berrett-Koehler Publishers (first publication 2007).
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Broadway Business (first publication 1992).
- Senge, P. M., Scharmer, C. O., Jaworski, J., & Flowers, B. S. (2004). *Presence: An exploration of profound change in people, organizations, and society*. Currency (Reprint 2007).
- Scharmer, C. O., & Käufer, K. (2013). *Leading from the emerging future: From ego-system to eco-system economies*. Berrett-Koehler Publishers.



This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, welcher nur die Ansichten der Verfasser wiedergibt, und die Kommission kann nicht für eine etwaige Verwendung der darin enthaltenen Informationen haftbar gemacht werden.