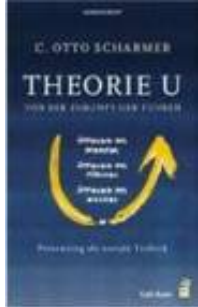


Scharmer, Claus Otto

Theorie U: Von der Zukunft her führen

Presencing als soziale Technik



Der Autor entwickelt, beschreibt und erläutert ein sehr anregendes Modell, das beschreibt, wie Führungskräfte die Quelle ihres Handelns entdecken und vor allem nutzen können. Er hilft in Theorie und Praxis, mit vielen Beispielen und Übungen, dieses Potenzial zu nutzen.

Schlagwörter: Schlüsselqualifikation, Führungskompetenz, Führungsstil, Selbstmanagement

Heidelberg: Carl Auer, 2009, 494 Seiten

ISBN-10: 3896706799

ISBN-13: 9783896706799

Rezensiert von: Rolf Schneiderei, Institut für Stakeholder-Dialog

mit 5 von 5 Punkten bewertet

[Bestellen bei amazon.de](#)

Als ich das erste Mal von Theorie U hörte, war das in Verbindung mit dem Begriff der "höchsten Zukunftsmöglichkeit". Dieser Begriff hat sich in mir geradewegs als subtile Frage festgebohrt. Er setzt die Freiheit der Wahl als gegeben voraus. Und er deutet ein großes Versprechen an, eine bedeutende Möglichkeit schimmert darin auf.

Im März 2009 ist Claus Otto Scharmers Buch "Theorie U" auch auf Deutsch erschienen. Der Verlag positioniert es im Segment der Managementliteratur. Das stimmt - trifft aber nur einen Teil. Theorie U hätte ebenso Berechtigung in der Sparte der politischen Grundlagenwerke als "soziale Technik der Freiheit", aber auch in der Rubrik Selbstentwicklung.

Diese verblüffende Spannweite deutet sich bereits beim Blick auf die ersten bekannten Rezensenten von Theorie U an: Da findet sich Ken Wilber neben dem Leiter der globalen Nachwuchsförderung von Price WaterhouseCoopers und Nicanor Perlas, Träger des alternativen Nobelpreises 2003 und des UN-Umweltprogramms Global 500, neben der österreichischen Bundesministerin für Unterricht, Kunst und Kultur. Wie es scheint, spricht "Theorie U" die Wünsche nach einer höchsten Zukunftsmöglichkeit bei Individuen, Organisationen und Gesellschaften gleichermassen an.

Der blinde Fleck

Das verbindende Element zwischen diesen Ebenen ist der "blinde Fleck" in unserer individuellen und kollektiven Wahrnehmung. Der "blinde Fleck" ist der Quellort unserer Aufmerksamkeit und unseres Handelns. Otto Scharmer richtet die Aufmerksamkeit in einer meines Wissens nach nie da gewesenen Systematik und Klarheit auf genau diesen Quellort. Zur Erläuterung benutzt er das Bild des Künstlers. Es gibt drei mögliche Wahrnehmungsperspektiven:

- auf das fertige Werk,
- auf den Prozess des Malens und
- auf den Künstler vor der leeren Leinwand.

Übertragen auf das Management kann die Aufmerksamkeit gelenkt werden

- auf das, was die Führungskraft macht,
- auf das, wie sie es macht und
- auf die Quelle des werdenden Handelns.

Die ersten beiden Perspektiven wurden in unzähligen Büchern behandelt. Dagegen liegen "die inneren Quellen, von denen aus Einzelne oder Gruppen wirksam werden, wenn sie wahrnehmen, kommunizieren und handeln" weitgehend im Dunkeln. Genau hier ortet Scharmer den "archimedischen Punkt": "In dem Ausmaß, in dem es uns gelingt, unsere Aufmerksamkeitsstruktur und ihre Quelle zu sehen, können wir das System verändern."

Vier Feldstrukturen als Schlüssel

Er identifiziert vier verschiedene Feldstrukturen der Aufmerksamkeit und weist deren handlungsbestimmende Relevanz auf allen Ebenen nach:

- individuell,
- organisational,
- ökonomisch und
- global.

Diese vier Feldstrukturen sind auf der individuellen Ebene "Ich-in-mir", "Ich-im-Es", "Ich-im-Du" und "Ich-in-Gegenwärtigung". Am Beispiel des Zuhörens lässt sich die praktische Relevanz besonders gut erkennen:

- "Ich-in-mir" bezeichnet Scharmer auch als "Downloading" und ist uns allen wohl bekannt. Typisch für diese Art des Zuhörens sind Aussagen wie "Ist schon klar, weiß ich schon". In diesem Modus wird gehört, was die eigenen Denkgewohnheiten bestätigt.
- "Ich-im-Es" entspricht dem wissenschaftlichen Vorgehen, der Fokus liegt auf dem, was abweicht von dem, was wir schon kennen und ist ein erster Schritt der Öffnung.
- "Ich-im-Du" entsteht in einem empathischen Dialog, der Ort, von dem wir aus wahrnehmen, verschiebt sich: "Wir wechseln in die Innenwelt eines Lebewesens, eines lebenden Systems und dessen Selbst hinein". Es ist "das Zuhören mit dem Herzen", das uns ermöglicht, uns in andere hineinzusetzen.
- Die vierte Feldstruktur ist "Ich-in-Gegenwärtigung". Scharmer beschreibt sie im Zusammenhang mit Zuhören als "schöpferisches Zuhören oder Zuhören aus dem entstehenden Zukunftsfeld".

Presencing

Diese vierte und tiefste Feldstruktur bezeichnet Scharmer als "Presencing", als "Ankünftigwerden eines zukünftigen Potenzials". Presencing meint "anwesend werden" in einem tiefen und umfassenden Sinn. "Presencing" geht über die Vergangenheitserfahrung hinaus, es ist eine Öffnung zur Gegenwärtigkeit und der werdenden Zukunft.

Mit zahlreichen Beispielen illustriert er den Weg durch die vier Feldstrukturen in unserem denkenden, kommunikativen, organisationalen und globalen Handeln. "Theorie U" ist einerseits eine fundiert dargelegte Theorie. Gleichzeitig ist es aber auch ein Praxishandbuch für eine "Führung von der entstehenden Zukunft her". Scharmer selbst schreibt dazu, dass es ihm nicht darum geht, "eine theoretische Übung durchzuführen, sondern eine andere Art zu handeln zu entwickeln".

Detailliert und mit vielen Übungen und Methoden unterlegt zeigt er, wie individuell und kollektiv eine Verschiebung unserer Aufmerksamkeitsstruktur zum "Presencing" zu erreichen ist. Der dabei vollzogene Prozess wird von Scharmer in einer "U"-Form beschrieben. Auf der linken Seite führt die Öffnung unserer Aufmerksamkeit zum tiefsten Punkt, zur Verbindung mit der Quelle. Von dort aus kann sich aufsteigend Neues kristallisieren, kann in Prototypen erprobt werden und schließlich als Veränderung in die Welt gebracht werden.

Zum Buch

Für mich generiert "Theorie U" einen großen Erkenntnisgewinn. Als Berater profitiere ich von dem theoretischen Gerüst, das mit meinen Erfahrungen übereinstimmt und diese sinnvoll einordnet. Gleichzeitig bietet der "U"-Prozess einen Leitfaden für Interventionen, der andere Methoden wie World Cafe, Appreciative Inquiry und Dialogische Kommunikation in einen plausiblen Gesamtkontext stellt.

Das Buch ist trotz seines anspruchsvollen und dichten Inhalts gut und verständlich geschrieben, zahlreiche

Interviewausschnitte und Beispiele, viele davon aus dem Leben des Autors, machen die Denkwege transparent. Über 70, zum Teil exzellente Grafiken veranschaulichen die Worte. Einzig das Inhaltsverzeichnis kann mit dieser Qualität nicht mithalten. Um wirklich mit dem Buch zu arbeiten, wäre bei einer Neuauflage ein detailliertes Verzeichnis der Abbildungen und eine Listung der besprochenen Prinzipien und Praktiken wünschenswert, sowie ein Stichwortverzeichnis, analog zur englischen Ausgabe.

Ich habe mir eine Detailgliederung als Excel-Datei selbst erstellt, wer interessiert ist, kann diese bei mir kostenlos per Email anfordern: schneiderei@stakeholder-dialog.com [1] .

Fazit

Für Friedrich Schiller war die menschliche Freiheit darin begründet, dass wir fähig sind, unsere Aufmerksamkeit bewusst ausrichten zu können (aus "Schiller" von Rüdiger Safranski). Mit "Theorie U" geht Scharmer einen Schritt weiter: Indem er die Freiheit dazu nutzt, die Aufmerksamkeit bewusst auf den Quellort unseres Handelns zu richten, öffnet sich die Tür zu einer noch größeren Freiheit: Zu unserer Fähigkeit, aus der entstehenden Zukunft zu handeln. Damit könnte eintreten, was Nicanor Perlas schreibt: "Die Theorie U hat gute Aussichten, eines der bestimmenden Paradigmen des 21. Jahrhunderts zu werden."

Rolf Schneiderei, stakeholder-dialog.com [2]

Zum Beraterprofil von Rolf Schneiderei kommen Sie hier:[Institut für Stakeholder-Dialog](http://www.business-wissen.de/beratung/db/institut-fuer-stakeholder-dialog/) [3]

MEHR ZUM THEMA

Management-Handbuch
Aufbau einer Argumentenlinie

[1] <mailto:schneiderei@stakeholder-dialog.com>

[2] <http://stakeholder-dialog.com/>

[3] <http://www.business-wissen.de/beratung/db/institut-fuer-stakeholder-dialog/>