



## Dr. C. Otto Scharmer

Senior Lecturer an der MIT Sloan School of Management. Mitbegründer von ELIAS (Emerging Leaders Innovate Across Sectors) sowie des Presencing Institute, Cambridge USA. Autor des Buches «Theory U: Leading from the Future as it Emerges».

**Kontakt:** scharmer@mit.edu



## Dr. Katrin Käufer

Forschungspartnerin der MIT Sloan School of Management und Gründungsmitglied des Presencing Institute, Cambridge USA.

**Kontakt:** kaeufer@mit.edu

# Führung vor der leeren Leinwand

## Presencing als soziale Technik

*Der folgende Artikel stellt die Frage, wie Führung mit Herausforderungen umgehen kann, für die die Erfahrungen der Vergangenheit keine Antwort bieten. Viele Organisationen sehen sich heute mit Situationen und Fragen konfrontiert, die durch einen hohen Grad an Komplexität gekennzeichnet sind und die sich von den Herausforderungen der Vergangenheit grundsätzlich unterscheiden. Wie können Gruppen und Individuen von einer im Entstehen begriffenen Zukunft heraus handeln und sich gleichzeitig aus bestehenden Mustern der Vergangenheit lösen? Die höchste Zukunftsmöglichkeit wahrzunehmen und aus dieser heraus zu handeln, ist, so die These der Verfasser, die Essenz von Führung („leadership“). Voraussetzung ist die Fähigkeit, den inneren Ort, d.h. die Struktur der Aufmerksamkeit, von der aus gehandelt wird, zu verändern. Die Autoren bezeichnen diesen Prozess als „Presencing“, eine Wortschöpfung aus den Wörtern „presence“ (Gegenwart bzw. Anwesenheit) und „sensing“ (hinspüren).*

### Gemeinsame Führungsfähigkeit

Wir leben in einer Zeit massiven institutionellen Versagens. Klimawandel, AIDS, Hunger, Armut oder Gewalt sind häufig Folgen. Das Fundament unseres sozialen, ökonomischen, ökologischen und spirituellen Wohlergehens ist gefährdet. Die Komplexität dieser Probleme bedarf einer kollektiven Führungsfähigkeit, die uns die Instrumente an die Hand gibt, bewusster, zielgerichteter und effektiver auf Herausforderungen zu antworten und gemeinsam handlungsfähig zu werden. Handlung und Führung brauchen eine neue Qualität, die sich an einer zukünftigen Möglichkeit orientiert und aus Mustern der Vergangenheit ausbricht.

### Der Blinde Fleck

Ein Hebel zur Erweiterung individueller und kollektiver Handlungsfähigkeit liegt darin, die tiefere Dimension von Führung und transformativer Veränderung zu erschließen, einen blinden Fleck, der nicht nur im Bereich von Führung, sondern auch in alltäglichen sozialen Interaktionen existiert.

Wir wissen viel darüber, was Führungskräfte tun. Wie Führungskräfte arbeiten, der Prozessablauf, auch darüber ist im Detail geforscht und geschrieben worden. Aber wir wissen wenig über den Entstehungspunkt von Handlung oder den schöpferischen Quellort von Handlung, d.h. darüber, wie Handlung und damit das Neue in die Welt kommt. Der Presencing- oder

U-Prozess nennt diesen blinden Fleck von Führung die Quelle der Aufmerksamkeit oder den Ausgangspunkt von Handlung und Wahrnehmung. Ein Blick auf künstlerische Tätigkeit illustriert dies. Der blinde Fleck bezeichnet den Moment, in dem der Künstler vor der leeren Leinwand steht.

Dieser Ausgangspunkt von Handlung, der Moment vor der leeren Leinwand, bietet einen Hebelpunkt für erfolgreiche Führung. Dieser Hebelpunkt liegt darin, Aufmerksamkeitsfelder und damit den inneren Ort, aus dem die Beteiligten eine Situation wahrnehmen und aus dem heraus sie handeln, zu verändern. Zwei Führungskräfte, die sich in der gleichen Situation befinden, die dasselbe tun, können vollkommen unterschiedliche Resultate erzielen, je nachdem aus welchem inneren Ort heraus sie jeweils handeln.

Ein bekanntes Beispiel für die innere Dimension von Führung bieten Studien über Spitzensportler. Hier ist die Bedeutung davon, was im Kopf und in der Vorstellung eines Sportlers bei der Vorbereitung auf einen Wettkampf vorgeht, längst erkannt. Dieses Wissen hat zu einer Reihe von Praktiken geführt, die sportliche Leistung sozusagen von «innen heraus» verbessern. In Management und Führung liegt hier ein blinder Fleck. Wir wissen bisher wenig von der Bedeutung dieser inneren Dimensionen für die Bewältigung der Herausforderungen unserer Zeit. Es ist notwendig, diese tiefere Struktur

oder Quellebene der Wirklichkeitsentstehung bewusst zu machen, um aufmerksamer in der Gegenwart anwesend und wirksam sein zu können.

## Verlangsamung der Aufmerksamkeit

Ausgangspunkt und Grundlage des hier vorgestellten U-Prozesses ist eine fast zehnjährige Forschungstätigkeit am MIT, Cambridge (MA). Teil dieser Forschungsarbeit waren unter anderem verschiedene Aktionsforschungsprojekte, in denen vier unterschiedliche Qualitäten des Zuhörens identifiziert wurden. Diese vier Formen von Zuhören bieten ein Beispiel dafür, was es heißt, die Struktur der Aufmerksamkeit zu verändern.

### Hinhören 1: Abspulen oder Runterladen

«Ja, ja, das weiß ich schon.» Diese Form des Zuhörens ist ein «Runterladen» von bereits bestehenden Urteilen. Alles, was passiert, bestätigt bereits bestehende Erwartungen.

### Hinhören 2: Faktisch

«Oh, schau dir das an!» Diese Art des Zuhörens ist rein faktisch oder konzentriert sich auf die Wahrnehmung der Fakten. Das Zuhören fokussiert sich auf neue oder widersprechende Daten. Die innere Stimme des Urteilens ist ausgeschaltet, und das Zuhören konzentriert sich auf das, was von dem abweicht, was man schon weiß. Faktisches Hinhören ist der Modus guter Wissenschaft. Die Fakten sprechen.

### Hinhören 3: Empathisch

«Oh, ja! Ich weiß genau, wie du dich fühlst.»

Diese tiefere Ebene des Hinhörens ist das empathische Hinhören. In einem Dialog beginnen die GesprächsteilnehmerInnen von einem anderen Ort aus hinzuhören. Von dem Fokus auf die Dinge, die Abbildungen und Fakten (die «Es-Welt») findet eine Wende hin zu dem lebenden und sich entwickelnden Selbst (der «Du-Welt») statt. Ein emphatisches Zuhören bedarf der Fähigkeit, die Gegenwart aus der Perspektive eines anderen zu erleben und den Punkt zu erspüren, aus dem heraus unser Gegenüber handelt. Damit sehen wir die Welt aus den Augen eines anderen. Voraussetzung für diesen Perspektivwechsel ist eine emphatische Begegnung mit dem anderen.

### Hinhören 4: Schöpferisch

«Ich nehme den Gesamtzusammenhang und eine sich abzeichnende Zukunftsmöglichkeit wahr.» Diese Art des Hinhörens geht über das Gegenwärtige hinaus und verbindet sich mit dem Bereich des In-die-Welt-Kommens und Werdens. Wir bezeichnen diese Ebene des Hinhörens als «schöpferisches Hinhören» oder Hinhören auf eine zukünftige Möglichkeit.

Abbildung 1  
Der blinde Fleck in der Führung (Scharmer 2007)



Voraussetzung ist nicht nur der empathische Zugang zum anderen, sondern die Fähigkeit, Zukunftsmöglichkeiten, die im Entstehen begriffen sind, wahrzunehmen und sich damit zu verbinden. Dies bedarf einer Qualität von Wahrnehmung, die auf dem faktischen und empathischen Zuhören aufbaut und um eine tiefere Qualität von Aufmerksamkeit erweitert wird.

Im Hinhören 1 (runterladen oder abspulen) bestätigt das Gespräch das, was die GesprächspartnerInnen bereits vor dem Gespräch wussten. So wie der gleiche Stempel jeweils die gleiche Form auf das Papier bringt, genauso hören die GesprächspartnerInnen immer nur dasselbe: «Er schon wieder! Das habe ich doch gleich gewusst!»

Im Hinhören 2 (faktisches Hinhören) wird das, was die GesprächspartnerInnen wissen, widerlegt oder erweitert und das Neue zur Kenntnis genommen. «Das sieht so anders aus heute!» Immer noch wird ein Stempel auf das Papier gehauen, aber der bleibende Abdruck überrascht. Es sieht anders aus, als erwartet.

Zuhören auf der Ebene 3 (empathisches Hinhören) beginnt damit, dass die Perspektive der Wahrnehmung sich verändert. Wahrnehmung erfolgt aus den Augen eines anderen. «Mensch, ja, jetzt verstehe ich wirklich, wie du darüber denkst.» Der Blickwechsel erfolgt von einer Draufsicht auf die Dinge zu einer Erweiterung der eigenen Perspektive aus dem Blickpunkt der anderen.

Im Hinhören 4 (schöpferisches Hinhören) verändern sich die Beteiligten im Gespräch. Sie gehen durch einen Veränderungsprozess und verbinden sich mit einer im Entstehen begriffenen Zukunftsmöglichkeit. Das Ergebnis einer solchen Begegnung ist, dass wir am Ende des Gesprächs nicht mehr die gleiche Person sind, die das Gespräch begann – wir agieren von einem höheren Energie- und Aufmerksamkeitsfeld und sind innerlich ein kleines Stück unserem eigentlichen («authentischen») Selbst näher gekommen.

## Aufmerksamkeitsstrukturen

Das vierte Feld der Aufmerksamkeit und Wahrnehmung (schöpferisches Hinhören) ist bei Spitzensportlern als «in der Zone spielen» bekannt. Bill Russell, ein zentraler Spieler des erfolgreichsten Basketballteams der USA (die Boston Celtics, die elf Meisterschaften in 13 Jahren gewannen), beschrieb diese Erfahrung wie folgt:

«Ab und zu erreichte ein Celtics-Spiel einen Punkt, an dem es zu mehr als einem rein physischen oder mentalen Spiel wurde. Es wurde magisch. Dieses Gefühl ist schwierig zu beschreiben, und ich habe nie während meiner Zeit als Spieler darüber gesprochen. In diesen Momenten konnte ich fühlen, wie mein Spiel zu einer neuen Ebene anstieg. Es kam selten vor, aber wenn es passierte, dann dauerte es zwischen fünf

Minuten bis zu einer Viertelstunde, manchmal auch mehr. Drei oder vier Spielzüge waren nicht genug, um es in Gang zu bringen. Es umgab nicht nur mich und die anderen Celtics, sondern auch die Spieler und das andere Team und sogar die Schiedsrichter.

In diesem besonderen Zustand passierten alle möglichen, seltsamen Dinge. Das Spiel konnte auf Messers Schneide stehen, und doch fühlte ich keinen Wettbewerb, was an sich schon ein Wunder ist. Ich konnte meine maximale Leistung erbringen, meine Muskeln zerren, Teile meiner Lunge beim hin und her rennen hoch keuchen und doch spürte ich keinen Schmerz. Das Spiel konnte so schnell sein, dass jeder ange täuscht oder reale Spielzug überraschend kam und doch konnte mich absolut nichts überraschen. Es war beinahe so, als würden wir in Zeitlupe spielen. In diesem Zustand konnte ich regelrecht erspüren, wie das Spiel sich entwickeln würde und wo der nächste Pass landen würde. Noch bevor das andere Team den Ball abspielte, konnte ich es genau so erfühlen, dass ich meiner Mannschaft am liebsten zugerufen hätte, «da geht er hin!» – jedoch ich spürte, dass alles sich verändert hätte, wenn ich gerufen hätte. Meine Vorahnungen in diesen Situationen waren eigentlich immer zutreffend, und mir kam es dann so vor, als ob ich nicht nur mit allen Celtics-Spielern ganz direkt verbunden war, sondern auch mit all den anderen gegnerischen Spielern und sie mit mir.» (Russell 1979, S. 155–158)

Russell beschreibt, wie sich sein Team zur höchsten Leistungsebene bewegt und welche Veränderung in diesem Prozess stattfindet. Die Zeit verlangsamt sich, die Wahrnehmung von Raum dehnt sich, öffnet sich, und die Spieler entwickeln einen panoramischen Blickwinkel, der die Wahrnehmung des Gesamtfeldes ermöglicht. Die Grenzen zwischen Menschen, sogar in Bezug auf die Menschen des gegnerischen Teams öffnen sich, brechen auf.

«Das Ergebnis einer solchen Begegnung ist, dass wir am Ende des Gesprächs nicht mehr die Person sind, die das Gespräch begann.»

Während Spitzensportler und Top-Teams häufig innere Techniken verwenden, um Höchstleistungen zu erbringen, arbeiten Führungskräfte in Organisationen größtenteils ohne diese Techniken oder oft auch ohne das Bewusstsein, dass diese Techniken überhaupt existieren. Um als Führungskraft effektiv sein zu können, ist ein Verständnis von dem Feld oder dem inneren Ort, aus dem heraus Handlung entsteht, Voraussetzung. Theorie U identifiziert vier solcher Orte, die als «Feldstrukturen der Aufmerksamkeit» bezeichnet sind. Die unterschiedlichen Strukturen der Aufmerksamkeit bestimmen nicht

nur unser Zuhören, sondern auch die Qualität von Kommunikation in Gruppen und die Koordinationsmuster in größeren Organisationszusammenhängen.

Die Art und Weise, wie wir uns als Einzelne oder als Gruppe in eine Situation hineinbewegen, bestimmt, wie sich eine Situation weiterentwickelt. Die Qualität der Aufmerksamkeit, die wir in eine Situation einbringen, bedingt die Art und Weise, wie Wirklichkeit entsteht und in die Welt kommt.

## Das U: Ein Prozess, fünf Bewegungen

Um von den reaktiven zu den schöpferischen Feldern zu gelangen, bedarf es neuer Prozesse. In einem Forschungsprojekt der Autoren zum Thema Innovation und Veränderungsprozesse (Ein Teil der im Rahmen dieses Forschungsprojektes durchgeführten Interviews sind veröffentlicht unter <http://www.dialogonleadership.org>) wurden 150 Führungskräfte aus Unternehmen und Organisationen sowie Wissenschaftler interviewt. Viele der InterviewpartnerInnen beschrieben Situationen, die ein Handeln von einer Zukunftsmöglichkeit heraus erforderten.

«Die Qualität der Aufmerksamkeit, die wir in eine Situation einbringen, bedingt die Art, wie Wirklichkeit entsteht.»

Ein Beispiel gibt Brian Arthur, der Mitgründer der Gruppe Economics am Santa Fe Institute, California, USA. Während des Interviews beschreibt er zwei unterschiedliche Quellen von Kognition. Die erste Form ist eine Anwendung von existierenden Denkmodellen (runterladen). Die zweite bezeichnet Arthur als Zugang zum inneren Wissen. Jede tiefgreifende Innovation basiert auf dieser zweiten Form von Wissen. Auf die Frage, wie man diese praktisch erschließt, beschreibt Brian Arthur eine Sequenz von drei Grundbewegungen.

Die erste Bewegung nennt er «anschauen, anschauen, anschauen» (observe, observe, observe). Mit dieser ersten Bewegung wird das gewohnheitsmäßige Runterladen unterbrochen. Ein aufmerksames Zuhören beginnt. Damit werden Routinen des Handelns durchbrochen. Hierfür ist es hilfreich, sich an Orte zu begeben, die für die Fragestellung oder Situation relevant sind, in denen Aspekte der Zukunft praktisch angeschaut werden können.

Die nächste, zweite Bewegung beschreibt Brian Arthur wie folgt: «Gehe zu einem Ort der Stille und lass das innere Wissen entstehen» («retreat and reflect: allow the inner knowing to emerge»). Wichtig ist, dass dieses Auftauchen des inneren Wis-

Abbildung 2

### Das U: Ein Weg, fünf Bewegungen

**1. Gemeinsame Intensionsbildung:**  
Den gemeinsamen Grund entdecken und freilegen

**5. Gemeinsame Gestaltung:**  
Umsetzung des Neuen, so dass Handeln und Wahrnehmung vom Ganzen her möglich werden

**2. Gemeinsame Wahrnehmung:**  
«Hinschauen, hinschauen, hinschauen» - gehe zu den Orten und Menschen, die für deine Situation wichtig sind und höre mit offenem Denken und Herzen zu.

**4. Gemeinsames Experimentieren:**  
Entwickle Prototypen von Beispielen des Neuen, um die Zukunft im Tun zu erkunden

**3. Gemeinsame Willensbildung**  
Geh zu einem Ort der Stille und lass das innere Wissen entstehen (Presencing).

sens einhergeht mit der Frage: Was ist die zukünftige Möglichkeit, die sich hier realisieren will? Was hat das mit meinem und unseren zukünftigen Weg zu tun?

Arthur nennt die dritte Bewegung «handle unmittelbar» («acting in an instant»). Ein Beispiel für diese Form von Handlung sind Prototypen. Prototypen des Neuen zu entwickeln ermöglicht, die in dieser Handlung entstehende Zukunft zu erforschen. Prototypen sind Landebahnen für die Zukunft und ermöglichen ein Erkunden der Zukunft im praktischen Tun.

Diese drei Bewegungen beschreiben im Kern den gesamten U-Prozess: (1) anschauen, anschauen, anschauen, (2) gehe zu einem Ort der Stille und lass das innere Wissen entstehen, (3) handle unmittelbar aus dem Anwesend-werdenden. Diesen gesamten Prozess nennen wir den U-Prozess, da er sich entlang eines U abbilden lässt.

Praktisch erfordert der Prozess entlang des U zwei weitere Bewegungen: In der ersten Phase geht dem «Anschauen» (observe) voraus, dass ein gemeinsamer Ausgangspunkt, ein gemeinsames Gefäß, entwickelt wird (co-initiating). Außerdem folgt der Handlung (acting in an instant) eine integrative Phase, die die praktischen Ergebnisse überprüft, nachhaltig gestaltet und durch helfende institutionelle Infrastrukturen in die Alltagspraxis bringt (co-evolving). Diese fünf Bewegungen des U-Prozesses werden in Abbildung 2 dargestellt.

Viele kreativ Tätigen kennen den «U» oder Presencing-Prozess. Er lässt sich sowohl auf individueller, als auch auf Team-, Institution- und Systemebene anwenden. Der U-Prozess ist kein Mechanismus, sondern beschreibt wesentliche Schritte, die Individuen und Gruppen helfen, Muster der Vergangenheit loszulassen, eine im Entstehen begriffene Zukunftsmöglichkeit wahrzunehmen und aus dieser Wahrnehmung heraus zu handeln. In der Kürze des Artikels können nicht alle Details dieses Prozesses beschrieben werden. Wie bei jeder Technik ist es wichtig, dass die Handelnden die Fähigkeiten ausbilden, die Technik anzuwenden. Im Folgenden werden einige dieser Fähigkeiten beschrieben.

## Presencing als Soziale Technik: Sieben Kernfähigkeiten

Der U-Prozess basiert auf sieben Kernfähigkeiten.

### 1. Raum geben und halten: Hinhören auf die entstehende gemeinsame Intention

Anthony Thigpen von der Initiative L.A. AGENDA beschrieb aus seinen umfangreichen Erfahrungen als Organisator von sozialen Prozessen seine Schlussfolgerung so: «Das Hauptprinzip jeglichen Organisierens in sozialen Bewegungen und Gemeinschaften ist folgendes: Du überreichst nie den fertigen Kuchen, sondern Du lädst Leute in Deine Küche ein, gemeinsam mit Dir den Kuchen zu backen.» (Persönliches Gespräch, San Francisco, 27.2. 2007)

Entscheidend bei der Gestaltung eines solchen Gesprächsraumes ist die Qualität des Zuhörens: Ein offenes Gespräch bedarf eines Zuhörens auf das Im-Entstehen-Begriffene. Diese Form des Hinhörens findet in Bezug auf (1) meine eigene Situation, (2) die Situation meines Gegenübers und (3) die gemeinschaftliche Situation, den gemeinsamen Weg statt. Diese Qualität des Zuhörens hervorzubringen, erfordert eine klare

### «Die Bewegung auf der linken Seite des U aktiviert die Öffnung des Denkens, des Fühlens und des Willens.»

Intention. Die Aufmerksamkeit des Wahrnehmens muss gezielt auf die höchste Zukunftsmöglichkeit fokussiert sein. So ein Prozess erfordert auch ein entsprechendes «Küchengerät». Wie viel von dem Küchengerät, dem Rezept oder den Zutaten bereits auf dem Arbeitstisch bereit stehen, ist eine wesentliche Entscheidung und hängt von der anfänglichen Intention ab. Welcher Grad der Unvollständigkeit herzustellen ist, ist eine Führungsentscheidung. Nicht der fertige Kuchen, sondern

das Rezept, die Kochgeräte und andere Zutaten werden auf den Arbeitstisch gestellt. Das Prinzip des Unfertigen, Unvollständigen ist grundlegend für jeden Prozess der gemeinsamen Gefäßbildung. Wir brauchen die offenen Lücken, um den anderen genügend mögliche Andockpunkte zu bieten, als echte Teilhaber in den Prozess einzusteigen.

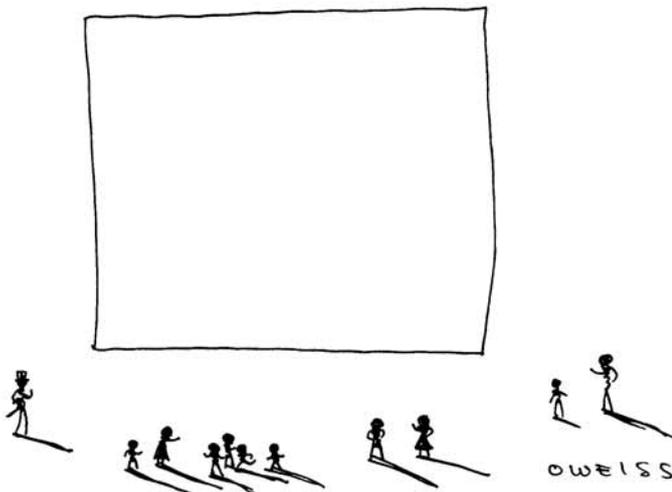
### 2. Innehalten: Mit dem sich öffnenden Denken wahrnehmen

Die zweite Kernfähigkeit des U-Prozesses besteht darin, innezuhalten, um mit einem vorbehaltlosen Denken wahrzunehmen. Voraussetzung hierzu ist die Fähigkeit, die innere Stimme des Urteilens (engl.: VOJ, Voice of Judgement) vorübergehend abzuschalten. Die VOJ abzuschalten, bedeutet die Urteilsgeohnheiten, die auf vergangenen Erfahrungen basieren, pausieren zu lassen und einen neuen Raum für Fragen und Staunen zu öffnen. Mit der VOJ sind jegliche Versuche, sich an ein wirkliches Zukunftspotenzial anzunähern, vergeblich.

Dazu ein Beispiel: 1981 besuchte ein Team von Ingenieuren der Ford Motor Company die Toyotaproduktionsstätten, die damals als erstes Unternehmen mit dem revolutionären «lean production» System arbeiteten. Obwohl die Ingenieure von Ford bei diesem Besuch die Produktionsanlagen besichtigten und sich damit aus erster Hand ein Urteil über dieses neue Produktionssystem bilden konnten, waren sie unfähig, das, was sich vor ihnen als Innovation befand, zu „sehen“ oder zu erkennen. Ihre Reaktion war, dass sie glaubten, sie wären auf eine inszenierte Tour mitgenommen worden und hätten keine echte Fabrik gesehen, denn sie sahen keine Zwischenlager. Sie konnten ihre existierenden Vorstellungen und Bilder von Produktionsanlagen nicht loslassen. D.h. selbst, wenn wir uns an einem Ort des größtmöglichen Zukunftspotenzials befinden, hängt die Verwirklichung dieses Potenzials davon ab, ob wir unsere Urteilsgeohnheiten (geformt durch die Summe der Erfahrungen der Vergangenheit) zurückhalten können.

### 3.erspüren: Mit dem Instrument des Fühlens wahrnehmen

Die dritte Kernfähigkeit im U-Prozess umfasst eine tiefere Ebene von Veränderungsprozessen. Eine der erfolgreichsten Führungskräfte von Nokia beschrieb in einem Gespräch (Helsinki, Finnland, August 2003), warum ihr Team Veränderungen in der Technologieentwicklung immer wieder antizipiert und damit Zukunftsmöglichkeiten realisiert hatte und dadurch immer wieder Wettbewerbern voraus war. Auf die Frage, worauf sie sich im Führungsprozess fokussiert, antwortete sie: «Ich ermögliche und halte den Öffnungsprozess.» Das beschreibt im Kern die Bewegung auf der linken Seite des U, nämlich einen Öffnungsprozess zu ermöglichen, der drei Instrumente aktiviert: die Öffnung des Denkens, die Öffnung des Fühlens und die Öffnung des Willens.



In einem Interview im Rahmen eines Forschungsprojektes mit Eleanor Rosch von der Universität von Kalifornien in Berkeley, USA, beschrieb diese zwei Arten von Erkenntnis oder Verstehen. Zunächst benannte sie das analytische Wissen, auf dem Wissenschaft traditionell aufbaut. «Im analytischen Denken oder Wissen» sagte Rosch, «wird die Welt als eine Menge von einzelnen, voneinander getrennten Objekten und Zuständen gedacht. Der menschliche Verstand ist dann eine Maschine, die jegliches Wissen isoliert, abspeichert und als indirekte Darstellung der Welt und von uns selbst abrufte.»

Die zweite Form von Wissen basiert auf der Fähigkeit, das Fühlen und den Willen zu öffnen. «Handlungen, die aus dieser Art des Bewusstseins erfolgen», so Rosch weiter, «sind spontan und nicht das Resultat von Entscheidungen. Sie gehen von Ganzheiten aus und können geradezu schockierend effektiv sein.»

#### 4. Presencing: Von der höchsten zukünftigen Möglichkeit her wahrnehmen

Die vierte Kernfähigkeit im U-Prozess basiert auf der Öffnung und Verbindung zu der Quelle inneren Wissens, zu der Quelle unseres tieferen Willens und Selbst. Eine Öffnung des Fühlens erlaubt, eine Situation vom Ganzen her sehen zu können. Ei-

ne Öffnung des Willens erlaubt, aus einer im Entstehen begriffenen Zukunftsmöglichkeit heraus zu sehen und zu handeln.

Hier ein Beispiel des dänische Bildhauers und Management Beraters, Erik Lemcke: «Nachdem ich eine zeitlang mit einer Skulptur gearbeitet habe, kommt ein bestimmter Moment, wo die Dinge sich verändern. In diesem Moment bin nicht mehr ich alleine derjenige, der arbeitet. Ich fühle mich verbunden mit etwas viel Tieferem und meine Hände arbeiten mit dieser Kraft. Ich fühle, dass ich mit Liebe und Sorgfalt erfüllt werde und gleichzeitig erweitert sich meine Wahrnehmung. Ich erspüre die Dinge anders. Es ist eine Liebe für die Welt und für das, was kommen wird. Instinktiv weiß ich dann, was ich tun muss. Meine Hände wissen, wann ich etwas zufügen oder wegnehmen muss. Meine Hände wissen, wie die Form sich manifestieren muss. In gewisser Hinsicht ist es leicht mit dieser Hilfe zu arbeiten. In diesen Momenten empfinde ich große Dankbarkeit und Demut.» (Scharmer 2007, S. 170)

#### 5. Verdichten und Kristallisieren: Die Kraft der Intention

Erfolgreiche Initiativen oder Veränderungsprojekte haben häufig Gemeinsamkeiten, beispielsweise, dass eine kleine Gruppe im Kern sich vollständig mit der Intention des Projekts verbindet. Eine solche Kerngruppe schafft mit ihrem Vorhaben ein Energiefeld, wodurch viele Menschen, Möglichkeiten und Ressourcen angezogen und Dinge in Bewegung gesetzt werden. So wird eine Eigendynamik aufgebaut. Diese Kerngruppe fungiert als ein sich bildendes Gefäß oder als «Landebahn» dafür, dass eine Zukunftsmöglichkeit real wird.

Nick Hanauer, Unternehmer und langjähriges Aufsichtsratsmitglied von Amazon, reflektierte seine Erfahrungen wie folgt: «Einer meiner Leitsätze stammt von Margaret Mead: 'Bezweifle nie, dass eine kleine Gruppe von engagierten Bürgern die Welt verändern kann. Im Gegenteil: Nur so sind jemals Veränderungen passiert.' An dieses Prinzip glaube ich total. Mit nur fünf Leuten kann man fast alles machen. Mit nur einer Person ist es schwierig – aber wenn Du diese eine Person mit vier oder fünf weiteren Personen zusammenbringst, dann hast du eine unglaubliche Kraft. Plötzlich entsteht eine Eigendynamik und fast alles, was immanent und möglich ist, kann erreicht und verwirklicht werden.»

#### 6. Prototypen: Die Integration von Kopf, Herz und Hand

Die sechste Kernfähigkeit im U-Prozess ist die Fähigkeit, Prototypen durch die praktische Integration von Kopf, Herz und Hand zu integrieren. In dem Roman und gleichnamigen Film «Die Legende von Bagger Vance» rät der Coach dem Golfer, der seinen Schwung verloren hat, «...suche es mit Deinen Händen, denke nicht darüber nach, erspüre es. Die Weisheit Deiner Hände ist größer als die Weisheit Deines Kopfes jemals sein wird.»

Dieser Ratschlag beschreibt ein Kernprinzip auf der rechten Seite des U-Prozesses. Bei der Bewegung auf der linken Seite des U geht es darum, einen Öffnungsprozess zu durchlaufen und mit Widerständen auf der Ebene der Gedanken, des Gefühls und des Willens umzugehen; die Bewegung auf der rechten Seite des U ist eine Wiedereingliederung der Intelligenz des Kopfes, des Herzens und der Hände im Zusammenhang praktischer Anwendungen.

Die inneren Widerstände oder Feinde auf der linken Seite des U-Prozesses, dem Weg nach unten, sind die Stimme des Urteils (SdU), die Stimme des Zynismus (SdZ) und die Stimme der Angst (SdA). Dementsprechend sind die inneren Widerstände auf der rechten Seite des U, in traditionelle Formen des Agierens zurückzufallen. Traditionelle Formen des Agierens sind Handeln ohne Improvisation und Achtsamkeit (reaktive Handlung ohne Lernen), endloses Reflektieren ohne einen Willen zum Handeln (Analyse-Paralyse Syndrom) und Besprechungen ohne eine Anknüpfung zum wirklichen Handeln und Lernen (bla-bla-bla). Anstatt die Intelligenz des Kopfes, des Herzens und der Hände ins Gleichgewicht zu bringen, dominiert nur eines dieser drei: der Wille in Form von reaktiven Handlungen, der Kopf im Analyse-Paralyse Syndrom, die Emotion in der Abkopplung von Kommunikation (bla-bla-bla).

### 7. In die Welt bringen (Performing): Vom Ganzen her handeln

In der siebten Kernfähigkeit im U-Prozess geht es darum, vom Ganzen her zu handeln.

Viele Musiker beschreiben diese Erfahrung, vom Ganzen her wahrzunehmen und zu handeln. Den meisten Systemen, Organisationen und Institutionen fehlen zwei wesentliche Dinge, die es ermöglichen, vom Ganzen her zu handeln: (1) Führungspersonen und Infrastrukturen, die die richtige Konstellation von Akteuren und Stakeholdern zusammenbringen, die sich gegenseitig brauchen, um gemeinsam das Gesamtsystem zu verändern und (2) eine soziale Technik, die es möglich macht, dass so eine Gruppe mit zumeist sehr unterschiedlichen Perspektiven und Ansichten nicht im Debattieren endet, sondern beginnt, etwas Neues in die Welt zu bringen.

Abbildung 3 fasst die beschriebenen Kernfähigkeiten zusammen.

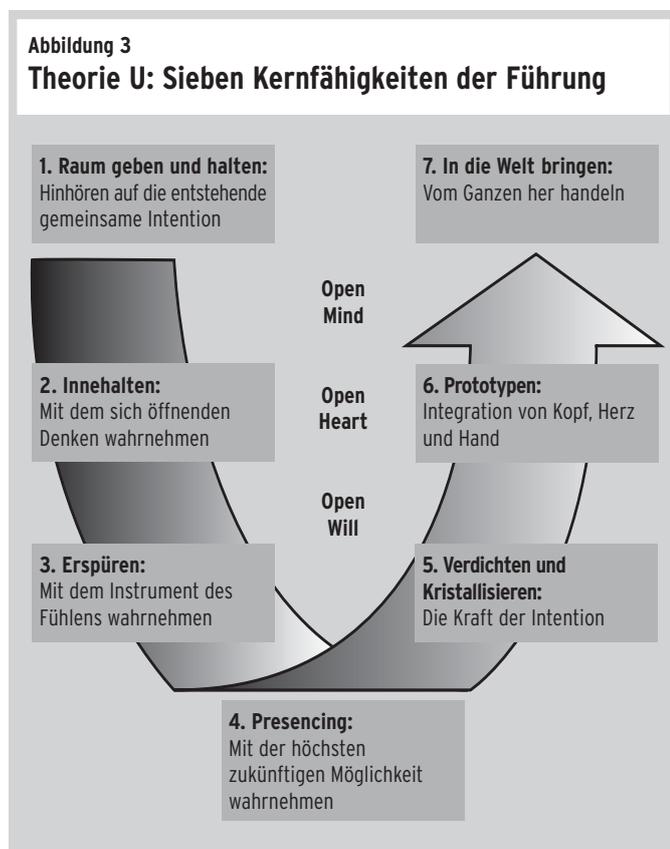
## Führung vor der leeren Leinwand

Nicht jede Führungsentscheidung bedarf einer Bezugnahme auf Zukunftsmöglichkeiten. Doch je komplexer die Herausforderungen und Aufgaben, desto eher stehen Führungskräfte vor der leeren Leinwand, wo die Erfahrungen der Vergangenheit nicht nur nicht weiterhelfen, sondern sogar eventuell verhindern, den richtigen nächsten Schritt zu tun. Beispiele für hochkomplexe Herausforderungen sind grundlegende Technologieveränderungen, Umbrüche in Märkten, Herausforderungen im sozialen und politischen Umfeld der Organisationen oder überkommene interne Strukturen und Prozesse.

Der U-Prozess beschreibt sieben Prozesselemente, die in komplexen Führungssituationen helfen, die Muster der Vergangenheit loszulassen, die im Entstehen begriffene Zukunft wahrzunehmen und dann aus dieser Zukunftsmöglichkeit heraus zu handeln. Hier einige Anwendungsbeispiele:

### Innovation

Ein Ingenieurteam der Automobilbranche benutzt den U-Prozess, um gemeinsam an der Entwicklung eines neuen Ansatzes für die frühzeitige «Selbsteilung» von Defekten in der Steuerungselektronik im Motor- und Getriebereich zu arbeiten. Sie gestalten einen gemeinsamen Entwicklungsprozess, der eine Learning Journey (neu sehen), ein Retreat mit Stille und die schnelle Entwicklung von Prototypen einschließt. Der Prototyp integriert Erkenntnisse aus Interviews mit Praktikern der traditionellen chinesischen Medizin (TCM) und setzt den Fokus auf die Entwicklung einer Art «Traumzustandes» des Automobils, in dem über Nacht bestimmte Selbstdiagnose-Prozesse routinemäßig durchgeführt werden.



## Führung

Das Führungsteam eines amerikanischen Modeunternehmens verwendet den U-Prozess, um den Kernprozess des eigenen Innovationszyklus neu auszurichten. Dieser Kernprozess umfasst Design, Entwicklung, Vermarktung, Produktion, Beschaffung, Distribution, Verkauf, Kommunikation und Marketing. Alle diese unterschiedlichen Abteilungen werden nach und nach in diesen Prozess des Loslassens (von alten Mustern der Vergangenheit) und des Kommenlassens (von neuen und mehr kunden-zentrierten Formen der Kooperation) miteinbezogen und integriert. Das gesamte Beziehungsfeld entlang des innovationsbezogenen Wertschöpfungsstroms wird nach und nach von reaktiven zu schöpferischen Mustern umgestülpt.

## Führungstraining

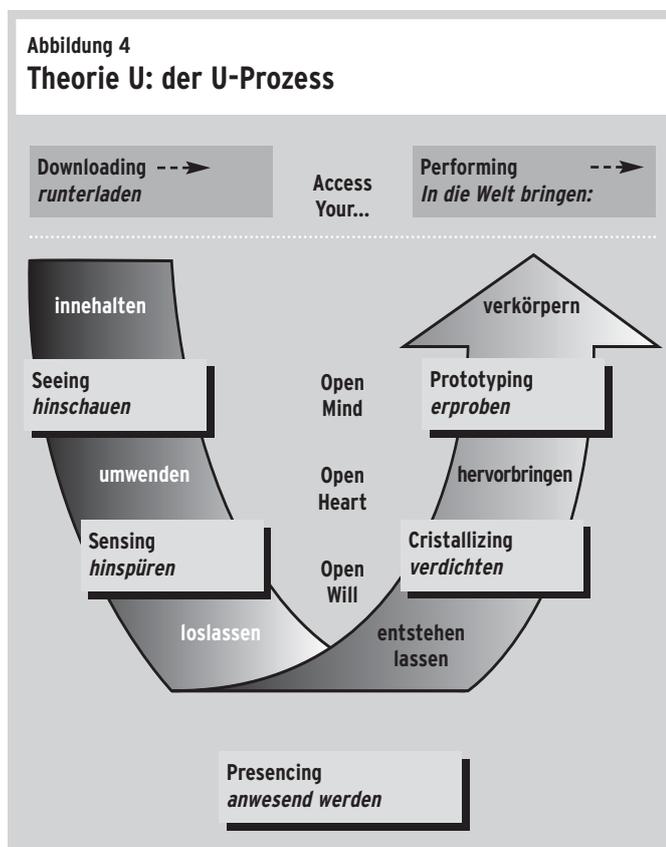
Ein globales Unternehmen der Automobilindustrie lädt jedes Jahr seine neu ernannten Führungskräfte zu einem Training ein, dessen Ablauf dem U-Prozess folgt. Die Teilnehmer führen Dialoginterviews mit ihren wichtigsten Stakeholdern, entdecken ihre eigene Rolle beim shadowing von Kollegen in anderen, ihnen weniger bekannten Bereichen, reflektieren ihre Erkenntnisse aus diesen Erfahrungen in «case clinics» in kleinen Gruppen während des Seminars, erkunden die persönlichen

Grundfragen von authentischer Führungsfähigkeit in einem «Raum der Stille» und erüben authentische Kommunikation der eigenen Führungsimplosion vor einer größeren Gruppe von Stakeholdern mit direktem Feedback von professionellen Theater-Trainern und kollegialen Unterstützern.

«Im U-Prozess wird die Struktur der eigenen Aufmerksamkeit bewusst gestaltet.»

Abbildung 4 fasst sowohl die wesentlichen Schritte des U-Prozesses, als auch die Umschlagpunkte zwischen den Schritten zusammen (Für eine detaillierte Darstellung des U-Prozesses siehe Scharmer 2007).

Im Kern schlägt der U-Prozess vor, nicht von der Herausforderung zur Handlung zu springen, sondern bewusst die Struktur der eigenen Aufmerksamkeit zu gestalten. In dieser bewussten Gestaltung der eigenen Aufmerksamkeit liegt ein Hebel, Zukunftsmöglichkeiten wahrzunehmen und aus ihnen heraus zu handeln. Der U-Prozess ist keine Mechanik, sondern bedarf der Ausbildung der oben beschriebenen Kernfähigkeiten. Er beschreibt eine Landkarte von Aufmerksamkeitsfeldern, die neue Handlungsräume eröffnen.



## Literatur

- **Brown, J. und D. Isaacs (2005).** The World Café: Shaping our futures through conversations that matter. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- **Isaacs, W. (1999).** Dialogue and the art of thinking together. New York: Doubleday.
- **Russell, W. F. (1979).** Second Wind: The memoirs of an opinionated man, Random House.
- **Scharmer, C. O. (2007).** Theorie U. Leading from the future as it emerges. Society for Organizational Learning, Cambridge, MA.
- **Scharmer, C. O. (2009).** Theorie U: Von der entstehenden Zukunft her führen. Heidelberg: Carl Auer.
- **Schein, E. (1988).** Organizational culture and leadership. A dynamic view. San Francisco: Jossey-Bass.
- **Senge, P. et al (2004).** Presence: Human purpose and the field of the future. SoL: Cambridge, MA.