

MANAGEMENT

C. OTTO SCHARMER

THEORIE U

VON DER ZUKUNFT HER FÜHREN



Presencing als soziale Technik

Carl-Auer



Für Katrin Käufer

C. Otto Scharmer

Theorie U - Von der Zukunft her führen

Presencing als soziale Technik

Mit einem Vorwort von Peter M. Senge
Aus dem Englischen von Maren Klostermann

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



Carl-Auer

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer
Verlags:

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

Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)
Dr. Therese Steiner (Embrach)
Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)
Karsten Trebesch (Berlin)
Bernhard Trenkle (Rottweil)

Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)
Prof. Dr. Jan V. Wirth (Meerbusch)

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel
Umschlagmotiv: © Richard Adelson
Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach
Printed in Germany
Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck

Titel der Originalausgabe: "Theory U. Leading From the Future as it Emerges. The Social Technology of Presencing", 2nd. ed. Published in 2016 by Berrett-Koehler Publishers, Inc, USA.
1333 Broadway, Suite 1000, Oakland, CA

© 2009, 2016 by C. Otto Scharmer
All Rights reserved

© der deutschen Ausgabe Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg, 2020
Aus dem Englischen übersetzt von Maren Klostermann

Fünfte, völlig überarb. u. erw. Auflage, 2020
ISBN 978-3-8497-0347-9 (Printausgabe)
ISBN 978-3-8497-8255-9 (ePUB)

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

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im
Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren und zum
Verlag finden Sie unter: <https://www.carl-auer.de/>.

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten haben, können Sie dort auch den Newsletter abonnieren.

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

*Der Mensch kennt nur sich selbst, insofern er die Welt
kennt,
die er nur in sich und sich nur in ihr gewahr wird;
jeder neue Gegenstand, wohl beschaut, schließt ein neues
Organ in uns auf.*

Johann Wolfgang von Goethe

Inhalt

Bilder von Kelvy Bird

Vorwort zur Neuauflage: Zehn Jahre später, Erdaufgang

Beobachtung 1: Der Aufstieg von Achtsamkeit und
Spiritualität

Beobachtung 2: Der Aufstieg der Disruption

Beobachtung 3: Der Aufstieg des Absencing

Beobachtung 4: Institutionelle Inversion

Beobachtung 5: Die Aktivierung globaler sozialer Felder

Erdaufgang

Social-Presencing-Theater

Reintegration von Geist und Materie

Aktionsforschung

Schottland

Brasilien

Finance Lab: »Just Money« (Nur Geld) –

Bankgeschäfte so betreiben, als ob die Gesellschaft
wichtig wäre

China

Die Bronx

Eileen Fisher und das Global Wellbeing Lab

IDEAS
Namibia
Der Weg nach vorne
Leseanleitung für dieses Buch

Vorwort zur Erstaufgabe

Danksagung zur Neuauflage

Danksagung zur Erstaufgabe

Einleitung

Der Ruf und die Krise unserer Zeit
Der blinde Fleck
Eintreten in das Feld
Der archimedische Punkt
Das Umschmelzen und Umstülpen der Struktur unserer
Aufmerksamkeit
Die U-Theorie: Handeln von der entstehenden Zukunft
her
Eine neue Wissenschaft
Unser gemeinsamer Feldgang: Der Denkweg dieses
Buches
 Wie dieses Buch organisiert ist
 Intention
 Die verwendeten Methoden

Teil I: Begegnung mit dem blinden Fleck

1 Im Angesicht des Feuers

2 Der Weg zum »U«

Theorie U: Die Anfänge

Das Interview mit Brian Arthur von Xerox PARC

Das Gespräch mit Francisco Varela über den blinden
Fleck in den Kognitionswissenschaften

Drei Gesten auf der linken Seite des U

Das innere Terrain der Führung

1. Wir brauchen eine neue soziale Technik, die auf der Feinabstimmung von drei Instrumenten basiert
2. Das wichtigste Führungswerkzeug ist dein Selbst
3. Innere Führungsarbeit muss sich mit drei Feinden auseinandersetzen
4. Das U ist ein lebendiger, kein linearer mechanischer Prozess
5. Der Aufstieg des sozialen Raums der Emergenz und Kreativität (»cycle of presencing«) ist verbunden mit dem Aufstieg seines Gegenteils: des sozialen Raums der Zerstörung (»cycle of absencing«)

3 Vier Ebenen des Lernens und der Veränderung

Ebenen des Lernens und der Veränderung

Interviewprojekt: Was ist der Ausgangspunkt unserer kollektiven Handlung?

Die Trennung zwischen Materie und Geist

Zwei Lernquellen und zwei Lernformen

Der blinde Fleck des organisationalen Lernens

4 Organisationale Komplexität

Dynamische Komplexität

Soziale Komplexität

Emergente Komplexität

Der Job des Managers

Vom Produkt über den Prozess zur Quelle

Erster Fokuswechsel: Von greifbaren Ergebnissen
zum Prozess (Downstream to Midstream)

Zweiter Fokuswechsel: Vom Prozess zur Quelle
(Midstream to Upstream)

Beispiel 1: Wissensmanagement

Beispiel 2: Produktion

Führung vor der leeren Leinwand

Der sich mitentwickelnde Kontext von Organisationen

Der institutionelle blinde Fleck

5 Gesellschaft im Umbruch

Eine neue Welt im Entstehen

Das Entstehen einer globalen Wirtschaft

Die Globalisierung des Kapitals

Netzförmige, global agierende Unternehmen

Technik als Motor der Erneuerung

Das Entstehen der Netzwerkgesellschaft

Die kulturell-spirituelle Revolution

Das Entstehen der Zivilgesellschaft als globale Kraft

Das Entstehen eines neuen Bewusstseins

Drei Bewegungen, eine Strömung

Drei Konflikte und drei Kernfragen

Drei Arenen des gesellschaftlichen Handelns

Die erste Arena: Äußere Strukturen und Systeme

Die zweite Arena: Gelebte Strukturen und Systeme

Die dritte Arena: Quellorte für das Hervorbringen von
Handlung

Der gesellschaftliche blinde Fleck

6 Philosophische Grundlagen

Unser Feldgang

Ontologische und epistemologische Grundfragen

7 An der Schwelle

Die Schwelle überschreiten

Die Signatur der Gegenwart

Teil II:

Eintreten in das U-Feld

8 Downloading - Runterladen

Muster der Vergangenheit

Die Feldstruktur des Runterladens

GlobalHealthCompany

Die Entstehung eines Unternehmensvirus

Vier Geschäftsführer

Vier Barrieren des organisationalen Lernens und der Veränderung

Barriere 1: Nicht erkennen, was man sieht

Barriere 2: Nicht sagen, was man denkt

Barriere 3: Nicht tun, was man sagt

Barriere 4: Nicht sehen, was man tut

9 Seeing - Hinsehen

Wie wir sehen: Die Sicht von außen

Vom Downloading zum Hinsehen

Kläre Frage und Intention

Begib dich in die wichtigen Kontexte

Stell das Beurteilen vorübergehend ein, und verbinde dich mit dem Wunder

Dialog als Fähigkeit, gemeinsam zu sehen

Gemeinsames Sehen in Aktion: Das Arzt-Patienten-Dialogforum

Dialoginterviews mit Patienten und ihren Ärzten

Arzt-Patienten-Dialogforum: Rollen und Erwartungen im Kontext von Gesundheit und Krankheit

Feldnotizen: Kollektive Sehfähigkeit entwickeln

1. Die Intention verdichten
2. Sich in den Kontext hineinbegeben
3. Innehalten, alte Urteils- und Denkgewohnheiten zurückhalten und sich mit dem Staunen verbinden
4. Dialog: Eintreten in den Raum des gemeinsamen Sehens

10 Sensing - Hinspüren

Das Arzt-Patienten-Dialogforum

Die Feldstruktur des Hinspürens

Hinspüren in Belitung, Indonesien

Prinzipien

Das Gefäß bilden

Eintauchen

Die Aufmerksamkeit neu ausrichten

Öffnung des Fühlens

Die Gralsfrage

Hinspüren in Aktion

Circle of Seven

Ein Gefäß bilden durch das Eintauchen in Erfahrungen

Die Intelligenz des Herzens öffnen

Das Gefäß halten

Zwei Formen von Ganzheit

Epistemologische Umkehrung

Feldnotizen: Sich aus dem Gefängnis befreien

11 Presencing - Gegenwärtigung

Vom Quellort aus wahrnehmen

Zwei Kernfragen von Kreativität

Die Feldstruktur des Presencing

Zwei Formen von Erkenntnis und Wissen

Verstand und Welt sind nicht getrennt

Das wissende Feld kennt sich und resultiert in
Handlung

Das Gute, Wahre und Schöne

»Das Wissen meiner Hände«

»Als ob man durch eine Membran bricht«

Die Hochzeit

Durch das Nadelöhr

Die Anwesenheit des Circle-Wesens

Gemeinsame Übungen, sich zu halten

Sehen und Bezeugen des essenziellen Selbst

Prinzipien des Presencing

Loslassen und Sichhingeben

Umstülpung: Durch das Nadelöhr gehen

Das In-die-Welt-Kommen des authentischen Selbst

Das Kraftfeld eines Ortes: Einen Raum für tiefes

Zuhören schaffen

Feldnotizen

12 Crystallizing - Verdichten

Das Arzt-Patienten-Dialogforum

Die Feldstruktur des Verdichtens

Prinzipien des Verdichtens

Die Kraft der Intention

Kommenlassen

Die Öffnung zum tieferen Willen

Aufwachorte

Feldnotizen

13 Prototyping - Erproben

Das Netzwerk der medizinischen Versorgung

Namibia

MITx U.Lab-Prototyping-Camp

Die Feldstruktur des Prototyping

Prinzipien des Prototyping

Sich mit der Inspiration und Intention verbinden

Im Dialog mit dem Universum

Prinzip 0.8: Scheitere früh, um schneller zu lernen

Orte des Haltens: Landebahnen für die entstehende
Zukunft

Feldnotizen

14 Performing - In die Welt bringen

Das Spielen der »Makrovioline«

Die lokal situierte »Makrovioline« entdecken oder:
vom Ganzen her handeln

Die Feldstruktur des In-die-Welt-Bringens

Performing-Prinzipien

Systemische Integration

Ökosysteme für Innovationen

Feldveränderung des entstehenden Ökosystems

Entwicklungsstufen des Gesundheitssystems

Feldnotizen

Teil III:

**Presencing - Eine soziale Technik für tief greifende
Innovation**

15 Die Grammatik des sozialen Feldes

Soziales Umfeld und menschliches Bewusstsein
Theorie des sozialen Feldes: 20 Punkte

16 Denkendes Handeln

Von einem Dreijährigen lernen
Die Theaterbühne und das fühlende Feld
Hitlers Sekretärin
Der U-Raum des Anwesendwerdens und der Antiraum
des Abwesendwerdens
Von der Kraft des Denkens

17 Kommunikatives Handeln

Zusammenprall der Denkwelten
Die Grenzen »meines Standpunkts« überschreiten
Reine Gegenwärtigkeit
Runterladen (Downloading): Feld-1-Kommunikation
Debatte: Feld-2-Kommunikation
Dialog: Feld-3-Kommunikation
Presencing: Feld-4-Kommunikation
Kommunikative Felder und ihre Antiräume
Warum Dialog manchmal nicht stattfindet
Dialoginterviews in Organisationen
Auswertung von Dialoginterviews
Eine Karte kommunikativer Entwicklungsfelder

18 Organisationales Handeln

Organisationen
Vier Felder, vier Geometrien der Macht
Von zentralisierten zu dezentralisierten Feldstrukturen
DEC - Beispiel für eine Dezentralisierung
Von der Dezentralisierung zum Netzwerk

Vom Netzwerk zum Ökosystem
Organisationale Strukturen und Pathologien
Kollabierende Systeme und institutionelle Pathologie
Praktiken der institutionellen Pathologie
Fünf Beobachtungen von Organisationen und globalen
Institutionen
Entwicklungswege von Institutionen

19 Globales Handeln

Der Versuch, Feld-3 und Feld-4-Probleme mit Feld-1- und
Feld-2-Methoden zu lösen

Ein tief greifender gesellschaftlicher Wandel

Sektorenübergreifende Kommunikation

Kreis 1: Runterladen

Kreis 2: Debatte

Kreis 3: Dialog

Kreis 4: Gemeinsame Gegenwärtigung und
schöpferisches Handeln

Die Evolution des Kapitalismus als Evolution des
Bewusstseins

Gesellschaft 1.0: Um Hierarchie herum organisieren

Gesellschaft 2.0: Um Wettbewerb herum organisieren

Gesellschaft 3.0: Um Interessengruppen herum
organisieren

Gesellschaft 4.0: Um das entstehende Ganze herum
organisieren

Schritte der Bewusstseinsentwicklung

Institutionelle Inversion

20 Den Funken des In-die-Welt-Kommens sozialer Realität fangen

Feld 1: Blase

Feld 2: Adaptierend

Feld 3: Reflexiv

Feld 4: Generativ

Felder 1-4: Zusammenfassung

Die Grammatik des sozialen Feldes

Transformation der Kausalmechanismen

Der Weg der Führung

Die Funken der sozialen Wirklichkeitsentstehung fangen

21 Prinzipien und Praktiken des Presencing für tief greifende Innovations- und Veränderungsprozesse

Gemeinsame Intentionsbildung: Die gemeinsame Intention entdecken und ein gemeinsames Gefäß bilden

Prinzip 1: Achtsamkeit – Sei achtsam gegenüber dem, was dir aus deinem Lebensumfeld entgegenkommt

Prinzip 2: Verbinde dich – Höre zu, und trete mit interessanten Akteuren aus deinem Feld in Dialog

Prinzip 3: Ein gemeinsames Gefäß bilden – Co-initiiere eine bunt zusammengesetzte Kerngruppe, die eine gemeinsame Intention inspirieren und halten kann

Gemeinsame Wahrnehmung: Tauche in die Orte der größten Möglichkeit ein und bewege, was du aufnimmst, in deinem Denken und Herzen

Prinzip 4: Bilde ein hoch engagiertes Team, das die Erkundungsreise unternimmt und die Prototypentwicklung anpackt, und kläre Aufgabe und Fragestellung

Prinzip 5: Gehe auf eine Entdeckungsreise zu den Orten der größten Möglichkeit

Prinzip 6: Beobachte, beobachte, beobachte – Suspendiere deine Stimme des Urteilens (SdU), und verbinde dich mit deinem Sinn für Staunen

Prinzip 7: Zuhören und Dialog - Öffne Denken, Herz und Willen, wenn du mit anderen kommunizierst

Prinzip 8: Entwickle kollektive

Wahrnehmungsorgane, die es dem System erlauben, sich selbst zu sehen

Gemeinsame Willensbildung: Suche einen Raum der gemeinsamen Stille, und lass dein inneres Wissen entstehen

Prinzip 9: Loslassen - Lass dein altes Selbst und das »Zeugs«, das sterben muss, los

Prinzip 10: Kommenlassen - Verbinde dich mit der Zukunft, die durch dich entstehen will

Prinzip 11: Intentionale Stille - Wähle eine Übungspraxis, die dir hilft, dich mit deiner Quelle zu verbinden

Prinzip 12: Folge deinem Weg - Tue das, was du liebst, liebe das, was du tust

Prinzip 13: Gemeinschaften der Gegenwärtigung - Bilde Kreise, in denen ihr euch und eure höchste zukünftige Intention anwesend werden lasst und haltet

Gemeinsames Erproben: Entwickle Prototypen des Neuen, um die Zukunft im Tun zu erkunden

Prinzip 14: Die Kraft der Intention - Verbinde dich mit der Zukunft, die deiner bedarf, um in die Welt zu kommen - und verdichte deine Vision und dein Vorhaben zu einem kristallklaren Bild

Prinzip 15: Eine Kerngruppe bilden - Fünf Leute können die Welt verändern

Prinzip 16: Erstelle Prototypen als Landebahnen für die entstehende Zukunft

Prinzip 17: Verbinde Kopf, Herz und Hand - Suche mit deinen Händen; denke nicht, fühle es

Prinzip 18: Verbessern, verbessern, verbessern –
Kreiere etwas, und verbessere es immer weiter,
basierend auf dem Dialog mit dem Umfeld

Gemeinsames Gestalten: Das Neue in die Welt bringen,
indem du aus dem entstehenden Ganzen heraus
wahrnimmst und handelst

Prinzip 19: Gemeinsames Entwickeln von Räumen,
die es Akteuren ermöglichen, aus dem entstehenden
Ganzen heraus zu sehen und zu handeln

Prinzip 20: Schaffe Peer-Coaching-Zirkel (unterstützt
durch Presencing-Praktiken)

Prinzip 21: Social-Presencing-Theater (SPT)

Grundprinzipien: Die drei Erdungspunkte des sozialen
Feldes

Prinzip 22: Intentionale Erdung

Prinzip 23: Relationale Erdung

Prinzip 24: Authentische Erdung

Zusammenschau

Epilog:

U.School - Bewusstseinsbasierten Systemwandel praktisch machen

Der Kampf der Kräfte in unserer Zeit

Einen globalen Umbruch inspirieren

Der Ruf unserer Zeit

Geburt im Wintersturm

U.School im Werden

Der Weg nach vorne

Anhang

Glossar

Literatur

Verzeichnis der Abbildungen

Verzeichnis der Tabellen

Index

Über das Presencing Institute

Über den Autor

Bilder von Kelvy Bird

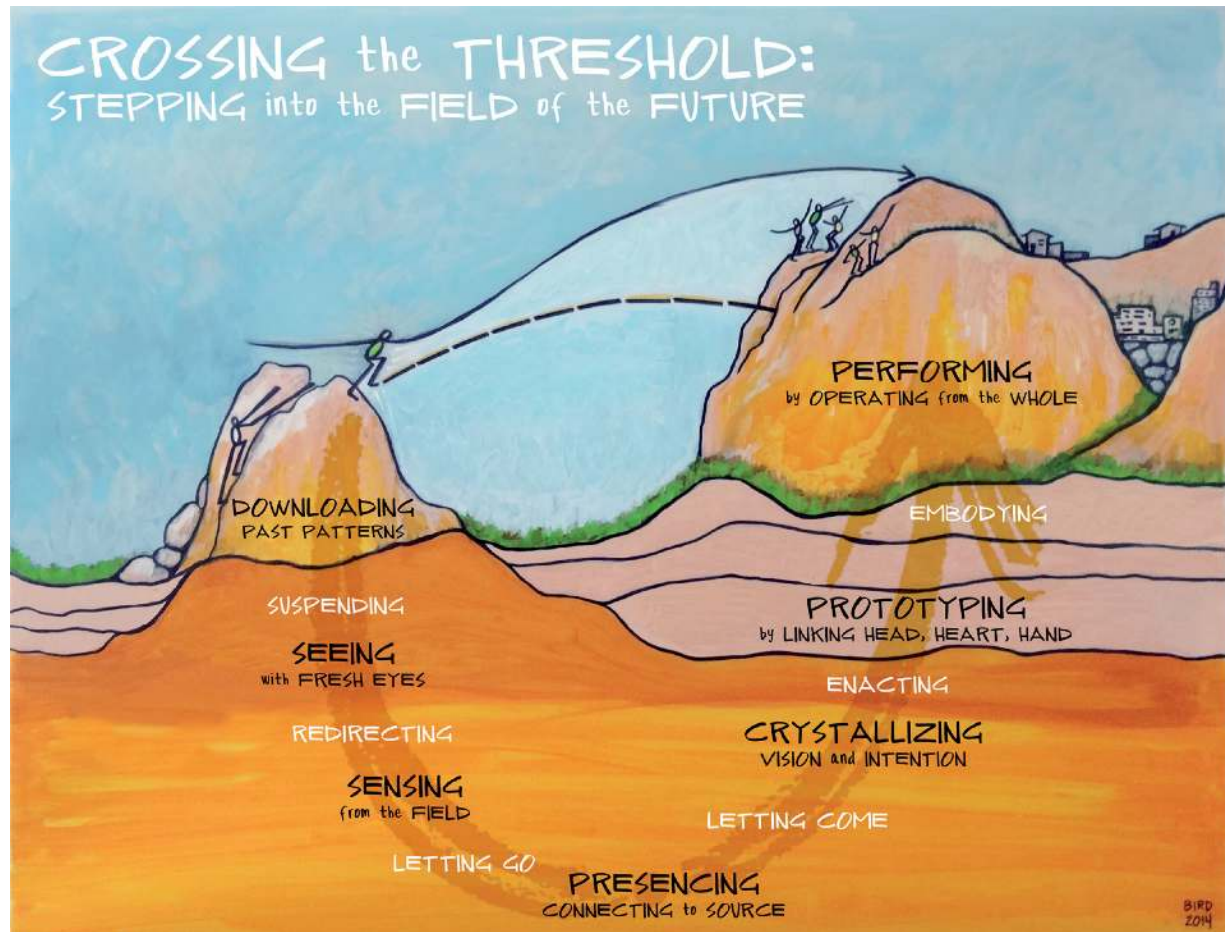


Bild 1: Die Schwelle überschreiten

Stell dir vor, du springst von deinem gegenwärtigen Selbst zu deinem entstehenden zukünftigen Selbst. An dieser Schwelle (vor dieser Kluft, diesem Abgrund, dieser Trennung) stehen wir auf allen Ebenen und in allen Bereichen: als Individuen, Gruppen, Organisationen und als globale Gemeinschaft. Wie können wir die tieferen Ebenen unserer Menschlichkeit aktivieren, um diese Kluft zu überbrücken und zu überqueren? Das ist die Frage, die den Aufbau und den Weg dieses Buches bestimmt.

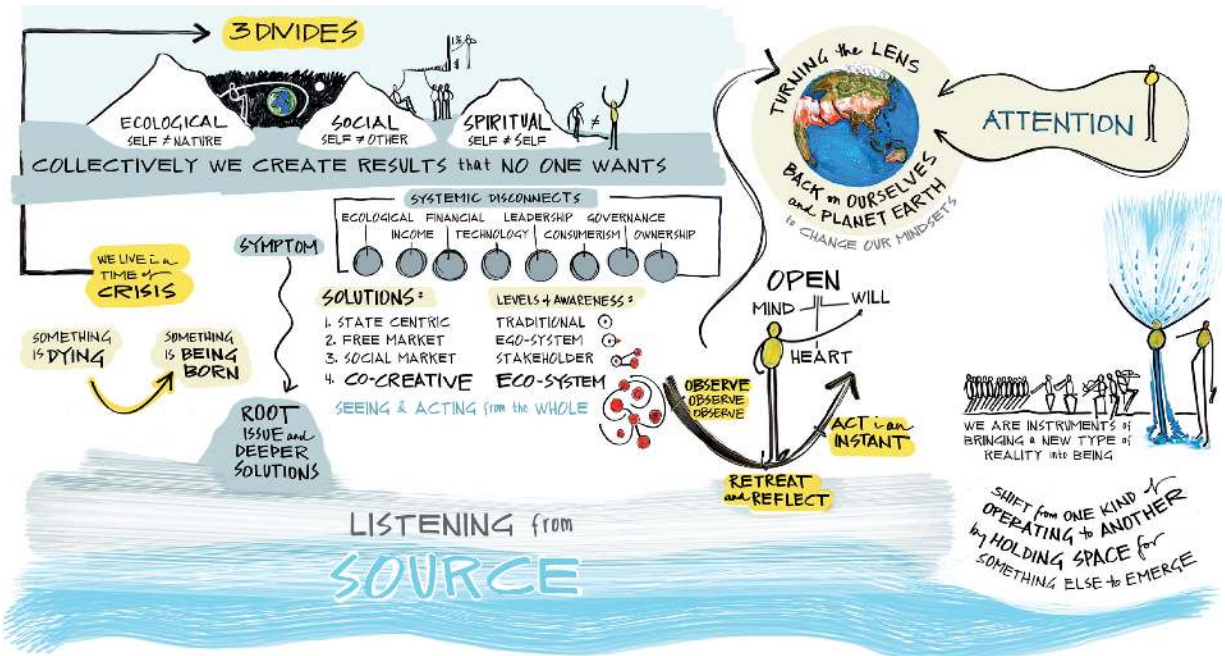


Bild 2: Eisbergmodell

An der Oberfläche drei Gräben: die ökologische, die soziale und die spirituelle Kluft. In der Mitte: systemische Entkopplungen, die dazu führen, dass wir immer wieder Ergebnisse hervorbringen, die keiner will. Auf der tiefsten Ebene finden sich die ursächlichen Probleme: die Denkmodelle, Paradigmen und die Quelle, von der aus wir handeln. Durch jede Ebene »lenken wir die Linse, den Strahl unserer Beobachtung zurück auf uns selbst«, um die Qualität unserer Aufmerksamkeit zu verändern - »von ego zu öko«, von ich zu wir ...

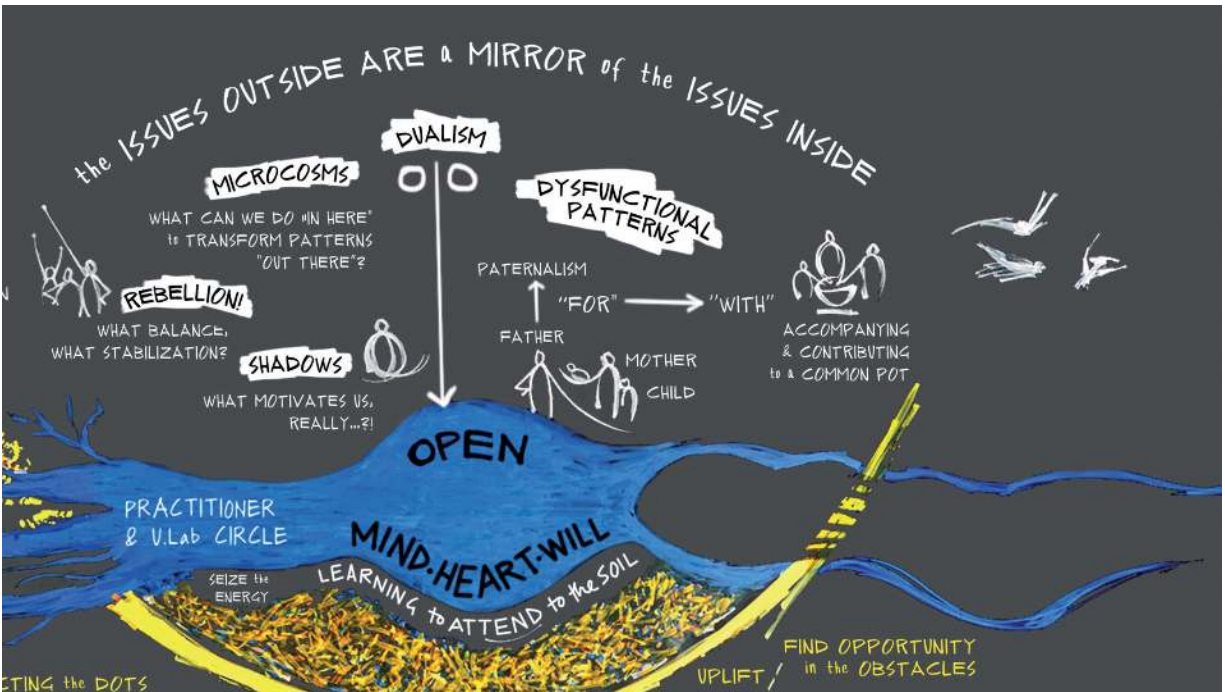


Bild 3: Disruption

Die Probleme im Außen sind ein Spiegel der Probleme im Innern. Während der U.School-Ecology-Meetings im Jahr 2015 in Berlin entwickelte sich ein hitziges Gespräch über die Schattenseiten der Gesellschaft, so als klopfte die Disruption persönlich an die Tür unserer Aufmerksamkeit. Um den Zusammenbruch zu steuern und zu halten, ließen wir uns durch das Öffnen unseres Denkens, Fühlens und Wollens auf das Unbehagen ein und machten es nutzbar ...

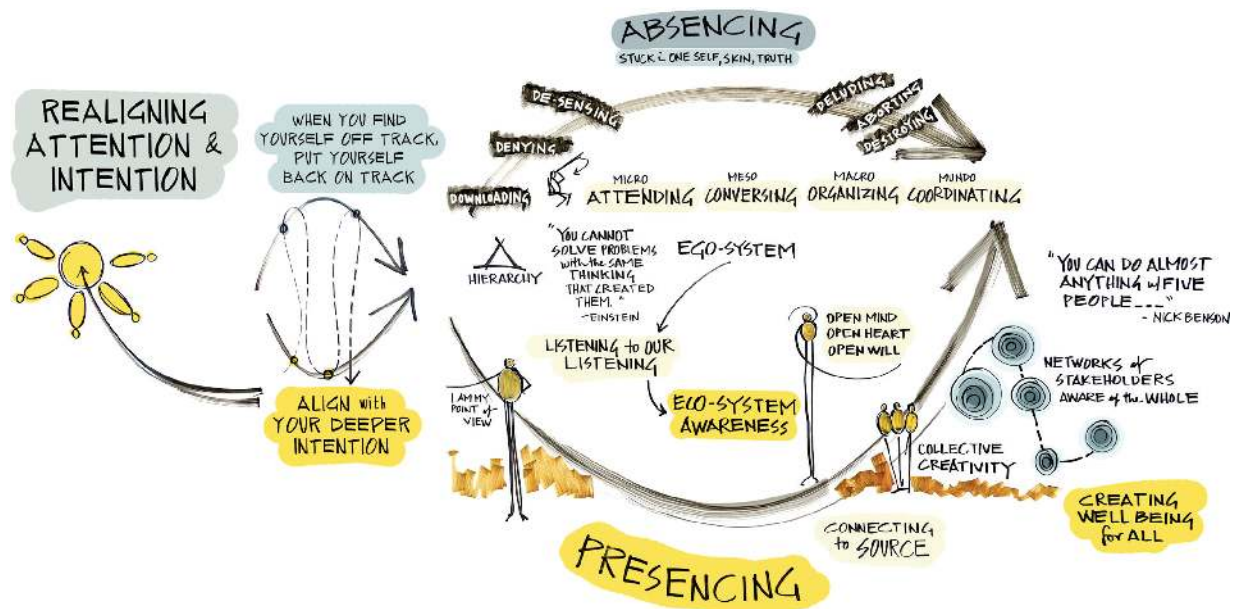


Bild 4: Intention

Wir reagieren auf krisenhafte Zusammenbrüche (Disruption), indem wir uns durchwurschteln, uns getrennt und voneinander wegbewegen oder aber gemeinsam aufeinander zubewegen. Keine der beiden Kurven - Absencing und Presencing - existiert ohne die jeweils andere. Es ist der anhaltende Kontakt zwischen den beiden, nicht ein Hin- und Herpendeln, sondern eine Integration, die unsere Aufmerksamkeit neu ausrichtet und mit unserer tieferen Intention in Einklang bringt ...

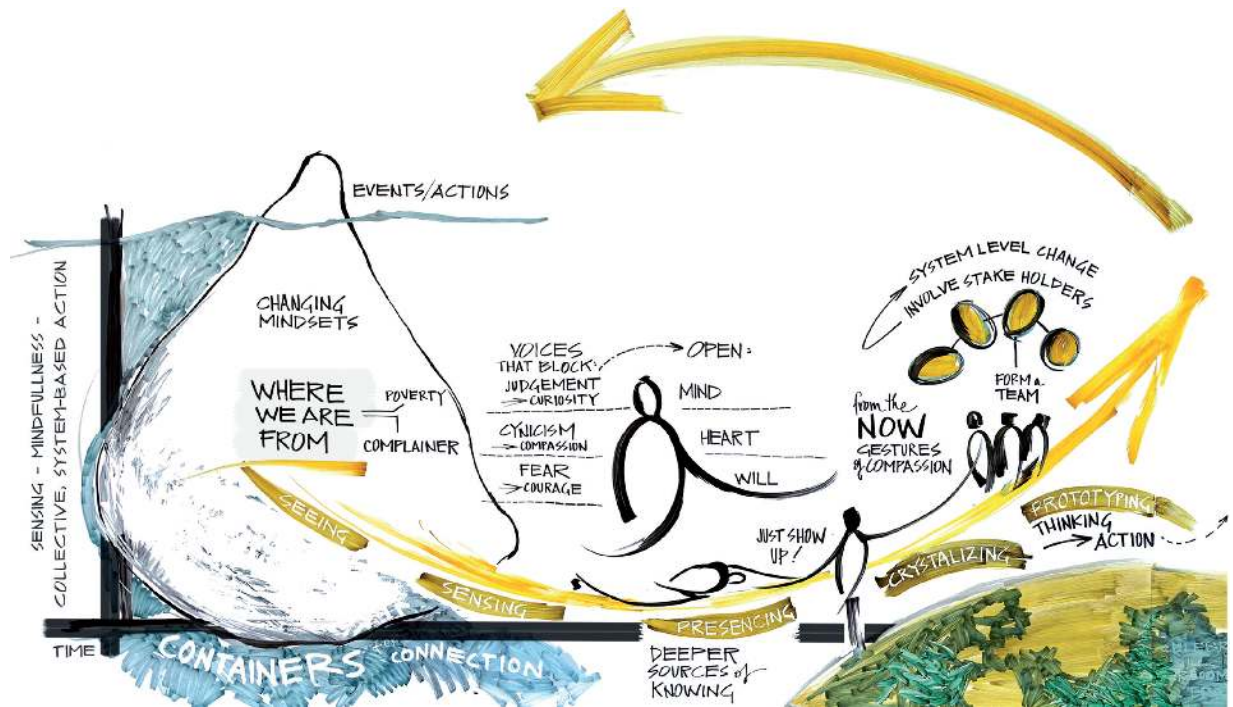


Bild 5: Inversion

»Jeder neue Gegenstand, wohl beschaut, schließt ein neues Organ in uns auf.«
 Goethe wusste um die tiefe Verbundenheit zwischen dem Innen und dem Außen. Um als Instrumente für echte transformative Veränderungen zu wirken, müssen wir den Strahl der Aufmerksamkeit zurück auf das beobachtende Selbst richten und dadurch dem System helfen, sich selbst zu sehen und zu fühlen ...

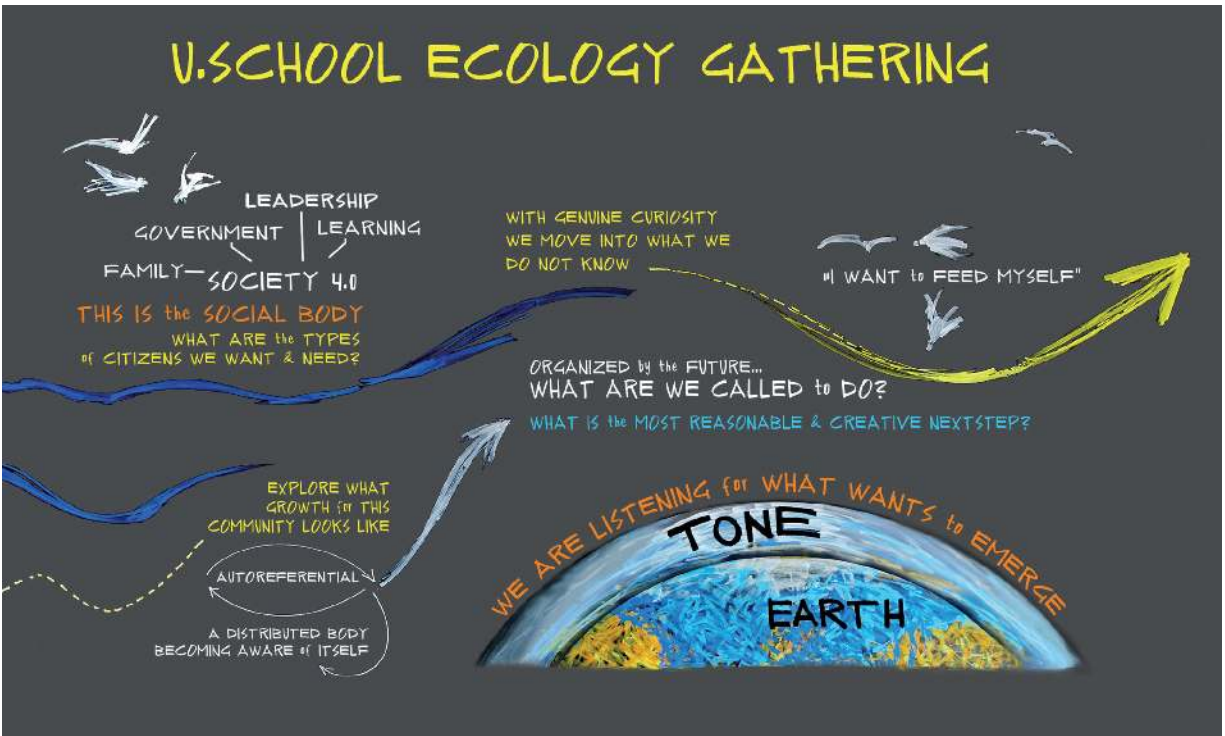


Bild 7: Earth Rising - Erdaufgang

Wir können die Zukunft zwar fühlen und erspüren, aber wir können nicht genau erkennen und erklären, was sie ist. Doch die Verbindung zu diesem Raum ist die wichtigste Lebensader. Während einer Übung mit der Kunstform des Social-Presencing-Theaters, an der 40 Vertreter der U.School Ecology teilnahmen, sagte die Person, die die Rolle der Erde verkörperte: »Ich bin, und ich werde sein« und brachte damit das veränderte Bewusstsein zum Ausdruck, mit dem wir auf das Anklingen der Zukunft lauschen: Die Welt, die entstehen will, klingt an, und wir hören den atmosphärischen Ton, die Stimme der Erde und was sie uns zu tun aufträgt ...



Bild 8: U.School Ecology

Hier sehen wir die Fußabdrücke und die Essenz eines U.School-Ecology-Meetings in Berlin. Am deutlichsten sticht der blaue Fluss hervor: Das Wasser der drei Ströme scheint in ein Delta des offenen Denkens, Fühlens und Willens zu münden, sich zu vermischen und strömt dann hinaus, bahnt sich einen Weg an einen unbekanntem Ort der Berufung, als folgte es den Gesten oder der Anleitung der Erde selbst.

Links: Woher wir kommen. Mitte: Unsere derzeitige Arbeit der Kultivierung des sozialen Bodens. Rechts: Wohin wir gehen, eine Sphäre des Möglichen - Erdaufgang.

Hinweis zu den Bildtafeln

Alle hier wiedergegebenen und im Vorwort zur Neuauflage beschriebenen Bilder sind ursprünglich in sozialen Live-Kontexten als Mittel der Gefäßbildung und Reflexion entstanden und mit Whiteboard- oder Kreide-Markern auf 2,5 x 9 m große Flächen aufgetragen worden.

Weitere Informationen zum Kontext und zu der Reise, die zu diesen Bildern führte, sowie Versionen mit hoher Auflösung sind verfügbar und können heruntergeladen werden unter: <https://www.presencing.org/resource/images>. Für weitere Informationen über Kelvy Bird und ihre Arbeit siehe: <http://www.kelvybird.com/>.

Vorwort zur Neuauflage: Zehn Jahre später, Erdaufgang

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

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



Auf [Bild 1](#) sehen wir eine Kluft, einen Abgrund. Ein Teil unseres Selbst steht auf der linken Seite - in der gegenwärtigen Realität - und schaut in den Abgrund. Der andere Teil, unser im Entstehen begriffenes Selbst, wirkt bereits auf der anderen Seite - der Seite, die uns mit der