

DIE THEORIE U

Von der Zukunft her führen

Das Modell der inspirierend-multimodalen Führung (→ *Kapitel 3*) bietet in rationalen Organisationswelten einen wertvollen Boden und Orientierungsrahmen. Es überzeugt mit seiner Sachlichkeit, Logik und dem Integrieren teilweise widersprüchlicher Führungsstile. Führen sollte immer durch sinnstiftendes und menschenorientiertes Verhalten geprägt sein. Das Leadership-Modell öffnet damit die Tür in erweiterte Führungsräume, ohne den rationalen Anspruch aufzugeben. Allerdings wird es der Vorstellung nur bedingt gerecht, dass sich in Organisationen tagtäglich Menschen als Menschen auf vielfältige Art und Weise begegnen. Die emotionale Ebene und die innere Welt von Führungspersonen und Mitarbeitenden sowie die tieferen, unbewussten Prozesse im Führen kann dieses Modell zu wenig erfassen.

Dazu bietet sich die Theorie U an, die Otto C. Scharmer (2009) mit weiteren Forschungskolleginnen und -kollegen wie Peter Senge, Josef Jaworski und Betty Sue Flowers etc. entwickelte (Senge et al. 2004, Jaworski 2012) und die bei der Publikation auf sehr viel Aufmerksamkeit stiess. Im Kern basiert das Modell auf der Annahme, dass die Welt sich aufgrund einer schöpferischen Quelle oder universellen Intelligenz fortlaufend weiterentwickelt und Menschen die Fähigkeit haben, die kommenden, zukünftigen Entwicklungen zu erspüren, aufzugreifen und frühzeitig in ihrem Führungs- und Managementhandeln umzusetzen. Menschen, die sich mit diesen tieferen Quellen des Wissens verbinden können, sind an den Zukunftsströmen unserer Gesellschaft und Organisationen angeschlossen. Ein Führen und Handeln aus der Zukunft her wird möglich. In der Theorie U geht es um das Lernen aus der im Entstehen begriffenen Zukunft und nicht um das traditionelle Lernen aus den Erfahrungen der Vergangenheit. Führung, Innovation, Transformation, ja unser gesamtes Managementhandeln basieren im Idealfall auf den zukünftigen Möglichkeiten und den tieferen Ebenen des Bewusstseins. Der Mensch mit seinem vollen Potenzial – aber auch seinem Entwicklungsbedarf – und mit seiner Intuition, respektive seiner Verbindung mit der universellen Intelligenz stehen in diesem Modell im Fokus.

Auch wenn der Kern dieses Führungsverständnisses im ersten Moment vielleicht etwas utopisch oder sogar «esoterisch» klingt, ist dem klar entgegenzuhalten, dass das Modell aufgrund der Erfahrungen innovativer, erfolgreicher Unternehmerinnen und Unternehmer sowie Forschende hergeleitet wurde. Die Theorie U ist kein künstlich entwickeltes, rein akademisches Konstrukt, sondern verdichtet die gelebte Praxis der von Scharmer interviewten Personen.

Im Rahmen eines Forschungsprojektes befragte Scharmer 150 erfolgreiche, innovative Managementpersonen sowie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, wie sie zu ihren neuen, bahnbrechenden Ideen gekommen sind. In Dialoginterviews versuchte er genau zu verstehen, wie das neue Wissen zustande kam. Scharmer stellte fest, dass Organisationen überwiegend rational handeln, während innovative Unternehmerinnen und Unternehmer sowie Forschende zusätzlich Zugang zu sich selbst und ihrem inneren Wissen haben. Alle üben sich täglich in verschiedensten Praktiken der Stille und haben sich so mit tieferen Quellen des Wissens verbunden. Sie vertrauen ihrer Intuition. Wirkliche Innovationen entstehen weniger über den rationalen Verstand als über das innere Erkennen von neuen Zusammenhängen und zukünftigen, gesellschaftlichen Entwicklungen und Möglichkeiten.

Wie bereits erwähnt, beschreibt Otto Scharmer mit der Theorie U intuitive Managementprozesse sehr differenziert und präzise. Entsprechend räume ich der Zusammenfassung seiner Erkenntnisse mehr Raum ein und werde sie am Ende des Kapitels durch eigene Erfahrungen aus meiner langjährigen Beratungstätigkeit reflektieren und ergänzen.

DAS MODELL DER THEORIE U IM ÜBERBLICK

Als Einstieg bietet Abbildung 3 einen Überblick über den U-Prozess, bevor ich das Modell anschliessend entlang der einzelnen Schritte im Detail erläutere. Scharmer beschreibt sieben konkrete Schritte, anhand derer deutlich wird, wie wir aus einer im Entstehen begriffenen

Zukunft heraus handeln können. Dabei verändern sich der Raum und die Struktur unserer Aufmerksamkeit fortlaufend.

In der ersten Phase, welche die Schritte 1 bis 3 umfasst, steht ein bewusster Prozess der Öffnung im Mittelpunkt. Im ersten Schritt halten wir inne und richten unsere Aufmerksamkeit auf eine zentrale Fragestellung oder ein Ziel aus. Im zweiten Schritt hören wir uns selbst und anderen zu. Wir lassen die Meinungen, Ansichten und Theorien der anderen Gruppenmitglieder zu und öffnen so bewusst unser Denken. Dank unserer Fähigkeit zu fühlen und uns in andere Menschen hineinzuversetzen (emotionale Intelligenz) können wir im dritten Schritt mit anderen mitempfinden und die Fragestellung aus unterschiedlichen Perspektiven wahrnehmen.

Mit dem Öffnen des Willens lassen wir im vierten Schritt unsere vorgefertigten Lösungen los und lassen das Neue kommen. An diesem untersten Punkt des U sind wir dank offenem Denken, offenem Herzen und Absichtslosigkeit fähig, Zukunftsmöglichkeiten zu sehen oder zu spüren. Wir sind angeschlossen an eine schöpferische Quelle (spirituelle Kompetenz). Scharmer nennt diesen 4. Schritt Presencing.

Wie die Grafik auf der nächsten Seite zeigt, geht es in der dritten Phase, den Schritten 5 – 7, darum, das neue Wissen konkret umzusetzen. Dazu sind überraschende Ideen und Visionen, beispielsweise zu neuen Produkten, Dienstleistungen oder Geschäftsideen, zuerst zu verdichten (→ Schritt 5), später als Prototypen zu erproben und weiterzuentwickeln (→ Schritt 6), bevor sie im grossen Masse in die Welt oder auf den Markt gebracht werden (→ Schritt 7).

Dieser Kernprozess für Innovation und Veränderung, der als lebendige und nicht als linear-mechanische Abfolge zu verstehen ist, verläuft auf allen Systemebenen identisch, also sowohl für Menschen, Teams, Organisationen und die gesellschaftliche Entwicklung. Er kann sich jederzeit wiederholen, ja wird häufig vielfach durchlaufen.

Im Gegensatz zum kreativen U-Prozess steht bei Otto Scharmer das

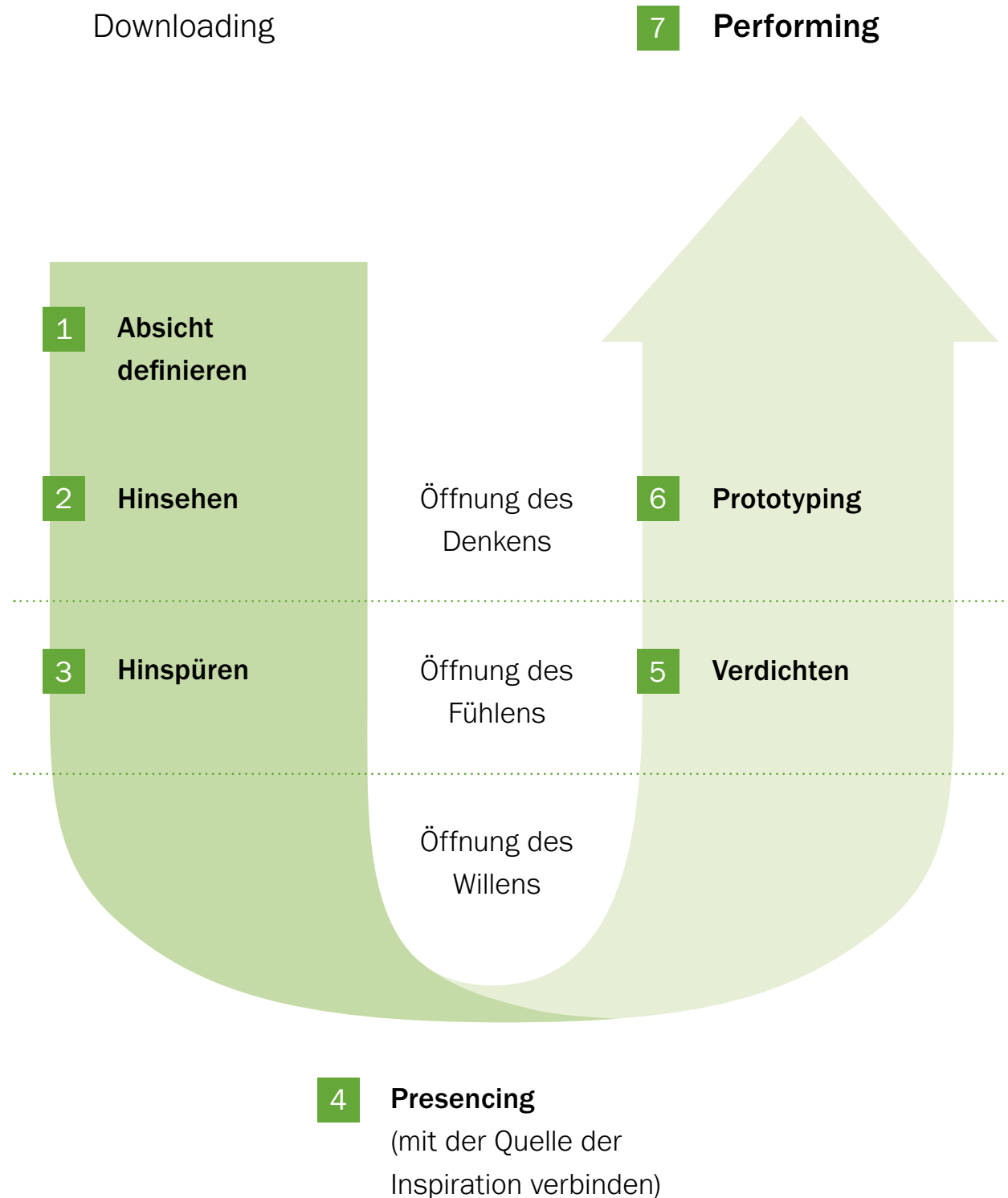


Abbildung 3 | Der U-Prozess (in Anlehnung an Scharmer 2009:242)

sogenannte «Downloading»: das unreflektierte Abrufen und Anwenden bewährter Denk- und Handlungsmuster. Beim Sprechen wird nicht das gesagt, was tatsächlich gedacht wird, sondern das, was die Kultur eines Managementteams oder einer Organisation nahelegt. Und das Zuhören dient nicht wirklich dem Verstehen, sondern vor allem der Bestätigung bereits bestehender Annahmen. So entsteht eine Art kollektive Blase, in der sich bestehende Überzeugungen selbst bestätigen. Die Vergangenheit schreibt sich fort. Das Neue vermag die Grenzen der Blase nicht zu durchdringen.

Im Folgenden werden die einzelnen Schritte näher erläutert.

SCHRITT 1

Innehalten und die Absicht definieren

Zu Beginn des U-Prozesses versammeln sich alle Akteure, die sich mit einer Fragestellung beschäftigen oder an einem Projekt beteiligt sind. Im offenen Austausch wird die gemeinsame Intention oder die Absicht herausgearbeitet. Die Aufmerksamkeit wird damit fokussiert. Scharmer nennt diesen Schritt auch Co-Initiating.

SCHRITT 2

Hinsehen und bewusst das Denken öffnen

Mit dem bewussten Öffnen des Denkens richten wir unsere Aufmerksamkeit auf neue, überraschende Aussagen, auf unerwartete Daten oder auf widersprüchliche Studien oder Einschätzungen. Dazu stellen wir Fragen, halten inne und staunen, was sich für uns an Erkenntnis und an Zusammenhängen eröffnet. Analytische Fähigkeiten werden benötigt. Wir befürworten unterschiedliche Meinungen, führen konstruktive Debatten und wertschätzen Organisationskulturen, in denen unterschiedliche Beobachtungen und Ansichten offen vertreten werden. Das Neue kann entstehen.

SCHRITT 3

Hinspüren und bewusst das Fühlen öffnen

Das Öffnen des Herzens bzw. Fühlens ermöglicht die Fähigkeit zum empathischen Zuhören. Wir können verständnisvoll nachfragen und uns direkt in eine andere Person oder eine Teamsituation hineinversetzen. Wir beginnen wahrzunehmen, wie sich die Welt aus der Sicht eines anderen anfühlt und entfaltet. Wir tauchen an verschiedenen Punkten in das soziale System ein und können so das Ganze wahrnehmen. Das «gemeinsame Erspüren» («co-sensing») «ist die Fähigkeit, eine Situation aus multiplen Perspektiven gleichzeitig und kollektiv zu erspüren. Es ist die Grundlage dafür, dass Systeme sich selbst sehen und spüren können.» (Scharmer & Käufer 2026). Mit dem Hineinfühlen in die Positionen anderer können wir tiefere, substantziellere Dialoge führen. Und wir können vertrauensvolle, intensive Beziehungen mit vielen verschiedenen Mitarbeitenden sowie Kundinnen und Kunden aus unterschiedlichster Herkunft leben. Das Öffnen des Herzens verstärkt dabei den Zugang zur Intuition.

Gefühle sind ein äusserst wertvoller Wegweiser zum Verstehen und Ausrichten sozialer Systeme. Das Aufgreifen von positiven Emotionen ist wichtig zum Erkennen und Vermitteln von Sinn oder beim Teilen von Freude über erreichte Erfolge. Aber auch das Wahrnehmen und Integrieren schwieriger Gefühle wie Wut oder Trauer ermöglicht es, Veränderungsprozesse ganzheitlicher zu verstehen. So kann Wichtiges erkannt, gelöst und eventuell verabschiedet werden.

SCHRITT 4

Presencing – Öffnen des Willens

Mit dem nächsten Schritt, dem Öffnen des Willens, treten wir ein in den Raum der Intuition und der Führung von der Zukunft her. Ich habe bereits einleitend erläutert, dass intuitives Management im Kern auf der Annahme basiert, dass die Welt sich aufgrund einer spürbaren Kraft, einer schöpferischen Quelle oder einer grösseren Intelligenz

fortlaufend weiterentwickelt. Menschen, die sich mit diesen tieferen Quellen des Wissens verbinden können, besitzen die Fähigkeit, kommende, zukünftige Entwicklungen zu erspüren, diese aufzugreifen und frühzeitig in ihr Führungs- und Managementhandeln zu integrieren. Ein Führen und Handeln von der Zukunft her wird möglich.

Scharmer nennt diesen Prozess Presencing. «Presencing ist die Verbindung von zwei Begriffen: presence (Anwesenheit) und sensing (spüren). Presencing heisst, sein eigenes höchstes Zukunftspotenzial zu erspüren, sich hineinziehen zu lassen und dann von diesem Ort aus zu handeln – d.h. Anwesendwerden im Sinne unserer höchsten zukünftigen Möglichkeiten.» (Scharmer 2009:30).

Im Prozess des Presencing lassen wir alle unsere Ziele, vorgefertigten Annahmen, Ideen sowie unsere Emotionen los. Mit einer Haltung der Absichtslosigkeit und des Nicht-Wissens verbinden wir uns in der für uns stimmigen Form mit den tieferen Quellen des Wissens und der universellen Intelligenz. Vielleicht bleibt es in der Stille manchmal still, doch häufig zeigen sich Visionen und überraschende Zukunfts- und Geschäftsideen. Auch in anspruchsvollen Führungssituationen lassen sich oft neue, bedeutende Zusammenhänge erkennen, die wiederum neue Lösungsräume eröffnen.

Mit dem Erkennen von Unerwartetem, Überraschendem, Neuem und gleichzeitig äusserst Hilfreichem zeichnen sich solche Prozesse oft durch einen «magischen Moment» und ein tiefes, persönliches Berührtsein aus. Wir spüren, wie das Wissen durch uns entsteht und wissen gleichzeitig, dass es nicht unser Wissen ist.

Scharmer & Pomeroy (2024) haben fünf Qualitäten herausgearbeitet, die auf das Wissen einer schöpferischen Quelle hinweisen:

1. Ein Wissen, das durch mich hindurchkommt, aber nicht von mir ist.
2. Ein Wissen, das individuell in einem klar unterscheidbaren Modus dezentrierter (nicht-egozentrischer) Wahrnehmung erfahren wird.

3. Ein Gefühl von gesteigertem Potenzial, bei dem zuvor als unerreichbar scheinende Zukunftsmöglichkeiten in greifbare Nähe rücken.
4. Das Spüren der eigenen Wirksamkeit bei der Unterstützung der Entwicklung des Universums oder des grösseren Feldes.
5. Ein Wissen wird aktiviert, aus dem nachhaltige und bedeutsame praktische Ergebnisse hervorgehen.

In der neueren Diskussion wird diese Form des Wissens als «Wissen der vierten Person» bezeichnet. Insbesondere die Unterscheidung, dass eine Erkenntnis entsteht, die ich selbst erfahre, die jedoch nicht aus mir allein entspringen kann, ist sehr hilfreich. Im Erkenntnisprozess entstehen zudem häufig Klarheit und Zuversicht, zukünftige Möglichkeiten tatsächlich verwirklichen zu können.

Wichtig ist zu betonen, dass die Zukunft nie im Voraus bestimmt ist. Die Zukunft ist ein dynamisches Konstrukt. Scharmer bezeichnet dies zutreffend als «emerging future». Selbst verwende ich gerne auch den Begriff des Möglichkeitsraums, der sich durch die vielen Handlungen und Prozesse der unzähligen Akteure in einer Eigendynamik permanent weiterentwickelt. Als Unternehmerin und Unternehmer oder als Führungsperson kann und habe ich schlussendlich zu entscheiden, was ich umsetzen möchte und was nicht. Ich muss die Verantwortung für mein Handeln selbst übernehmen.

Auf individueller Ebene ist das persönliche Erkennen von der «Berufung» oder dem Sinn im Berufsleben durch Visionen von grosser Bedeutung. Wir können innerlich «spüren» oder in Bildern «sehen», was unsere höchste Zukunftsmöglichkeit ist, was durch uns in die Welt kommen möchte, was uns besonders motiviert und Energie gibt. Scharmer & Käufer (2026) zeigen auf, wie die entstehende Zukunft sich bereits jetzt manifestiert, als eine Möglichkeit, die mich ansieht und ohne mein Handeln gar nicht in die Welt kommen kann. Es ist ein Zukunftsbegriff, bei dem ich im Zentrum stehe. Ohne meine Aktivität kommt die Zukunft nicht in die Welt. «Die Kernidee ist, dass die Zu-

kunft tatsächlich schon da ist – als eine Wirklichkeit, die noch nicht voll manifest, aber schon im Entstehungsprozess ist. Und wir selbst sind schon Teil davon. Deshalb können wir auch eine Verbindung zu diesem zukünftigen Potenzial herstellen.» (managerSeminare 2016).

Scharmer betont wiederholt, dass der U-Prozess als ganzes Team oder Gemeinschaft zu durchschreiten ist. «Wenn wir Führung als die Fähigkeit eines Systems – oder einer Gemeinschaft – betrachten, die Zukunft gemeinsam zu erspüren und zu realisieren, dann erkennen wir, dass Führung immer auf viele Menschen verteilt ist – sie muss jeden Einzelnen einbeziehen.» (2019:12). Im Kollektiv gewinnt die Wahrnehmungsfähigkeit an Vielfalt und energetisch an Kraft. Für die Entwicklung von Organisationen braucht es dazu neue, soziale Techniken, welche gleichzeitig das Öffnen des Denkens, des Fühlens und des Willens ermöglichen. Nebst Workshop-Formaten, die Reflexion, Lernen und Tiefe ermöglichen, werden Instrumente wie «Learning Journeys», «Case Clinic», «Journaling», «4D Mapping» etc. angeboten.

SCHRITTE 5 – 7

Verdichten, Prototyping und Performing

Mit dem Erkennen von Visionen, neuen Geschäftsideen und neuen Zusammenhängen ist noch nichts erreicht. Jetzt geht es um das konkrete Umsetzen. Es gilt in den inspirierten Umsetzungsmodus zu kommen, wie das im Leadership-Modell von Heike Bruch beschrieben wird (→ Kapitel 3). Ein Projektteam, das sich «voll» für die Realisation einsetzt und gemeinsam die Energie des Zukunftsraumes aufrechterhält, ist entscheidend. Da in der Managementliteratur über diese Prozesse sehr viel geschrieben wird, werde ich mich auf die Beschreibung der Kernelemente des Modells beschränken.

Im 5. Schritt des Verdichtens versuchen wir für die erspürte Zukunft und Innovation eine gemeinsame Sprache zu finden, ein konkretes Zielbild zu skizzieren und ein erstes Grobkonzept zu erstellen. Eine Vision ist mit ersten Ideen, aber auch mit Emotionen und Energie zu

füllen. Das Verdichten braucht Stille und Zeit. Das Aufrechterhalten der Verbindung sowie das erneute Durchlaufen des U-Prozesses ermöglichen es, Zukunftsbilder und Konzepte anzureichern und zu präzisieren.

Mit dem Prototyping, dem 6. Schritt, ist die Zukunft durch das Tun zu erproben. Scharmer empfiehlt, rasch erste Prototypen – z. B. als Produkte oder Dienstleistungen – zu entwickeln und versuchsweise einzusetzen, um beobachten zu können, ob und wie Kundinnen und Kunden darauf reagieren. Wir präsentieren unsere zukünftigen Ideen, bevor sie voll ausgereift sind. Das rasche Feedback von Kundenseite hilft, Lernprozesse zu maximieren und die Prototypen weiterzuentwickeln. Prototypen bezeichnet Scharmer als «Landebahnen der Zukunft».

Im letzten Schritt, dem Performing, gilt es die neuen Ideen in die Welt zu bringen. Im Kern geht es um die klassische Umsetzungsphase vom erfolgreichen Prototyp zur erfolgreichen Markteinführung, ohne dass dabei die Verbindung zu den tieferen Quellen des gegenwärtigen Wissens aufgegeben wird.

DIE VISION EINER BEWUSSTSEINSBASierten WEITERENTWICKLUNG UNSERER GESELLSCHAFT

Im neuen Buch von Otto Scharmer und Katrin Käufer (2026) vertreten sie die Überzeugung, dass der aktuell notwendige, gesellschaftliche Wandel nur über die Entwicklung des menschlichen Bewusstseins möglich sein wird. Die Evolution oder Erweiterung des menschlichen Bewusstseins ist der wichtigste Hebel für eine Veränderung der Gesellschaft von innen nach aussen. Presencing führt in den Bereichen, in denen es uns und unsere Kompetenzen braucht, zu neuem Wissen und zum Erkennen von maximalen Zukunftsmöglichkeiten. Scharmer und Käufer beobachten, dass Initiativen für einen tiefgreifenden Wandel nur dann gelingen, wenn sie im Prozess fähig sind, tiefere Wissensquellen innerhalb ihres Ökosystems zu erschliessen.

Sie ermutigen uns, dass wir uns in unseren sozialen Systemen mit unserem maximalen Potenzial einzusetzen. In ihrer Grafik (→ *Abbildung 4*) unterscheiden sie in der Anwendung zwischen den Systemen der Landwirtschaft, Bildung, Gesundheit, Business, Finanzen, Technologie und Governance (politische Steuerung). Der Wandel selbst entsteht durch Menschen und Kollektive, durch die untere, innere Dimension des Erspürens von neuen Zusammenhängen und neuen Zukunftsmöglichkeiten. Scharmer und Käufer vertreten die Meinung, dass sich dadurch Inseln der Innovation und Kohärenz herausbilden, die mehr und mehr die gesellschaftliche Entwicklung beeinflussen.

Persönlich berührt hat mich ihre Erkenntnis, dass sich – wenn wir uns auf den Weg machen – die Grenzen zwischen den verschiedenen, sozialen Systemen öffnen und Raum entsteht, in dem Menschen zusammenfinden und Neues entstehen kann. «Die innere Sphäre des Rades wird zu einem neuen Raum für Verbindung, Regeneration und tiefe persönliche und polysystemische Erneuerung, [...] wenn Unternehmen anfangen, Innovationen zu entwickeln, die dem Ganzen dienen – dann sind diese Sektoren nicht mehr voneinander getrennt. Sie leben, atmen und florieren gemeinsam.» (Scharmer & Käufer 2026:55).

WEITERFÜHRENDE GEDANKEN ZUR THEORIE U AUF GRUNDLAGE MEINER BERATUNGSERFAHRUNG

Als das Buch zur Theorie U im Jahr 2009 erschien, hat es mich sofort fasziniert. Ich habe es trotz seiner 461 Seiten sogar zweimal gelesen. Meine Begeisterung für die Beschreibung des U-Prozesses und seine theoretische Fundierung wird verständlich, wenn man berücksichtigt, dass ich seit dem Jahr 2000 selbst Systemaufstellungen leite und damals gerade an meinem Buch «Führen aus eigener Kraft. Die Entwicklung von Führungspersonen und Managern» (2012) schrieb. Über die Erläuterung des Modells hinaus möchte ich deshalb drei Aspekte der Theorie U aus meiner Erfahrung heraus vertiefen und reflektieren:

1. Das Öffnen des Fühlens – der Wechsel auf die emotionale Ebene



Abbildung 4 | Bewusstseinsbasierte Weiterentwicklung unserer Gesellschaft (Scharmer & Käufer 2026)

2. Das Öffnen des Willens – der Wechsel auf die intuitive Ebene

3. Die Entdeckung des Menschen und seiner Entwicklung in Organisationen

DAS ÖFFNEN DES FÜHLENS – DER WECHSEL AUF DIE EMOTIONALE EBENE

Der professionelle, reflektierte Umgang mit Emotionen im Führen setzt den eigenen, möglichst freien Umgang mit Gefühlen voraus. Unter «Embracing our emotions» schreibt Nicholas Janni (2022:59), dass Gefühle den Zugang zu unserer tieferen Menschlichkeit sind. Sie erlauben uns reichere, empathischere und gefühlsvollere Beziehungen im Leben und in der Führung zu leben. Das erhöht unsere Energie und Verbundenheit. Brené Brown (2023:98) schreibt dazu: «Ist unser Herz [...] offen und frei, und wir stehen in Verbindung mit unseren Emotionen und verstehen, was sie uns sagen wollen, dann öffnen sich für uns ganz neue Welten.» Wir gewinnen in unserer Führung an Mut und Klarheit, kommen zu besseren Entscheidungen und lassen auch kritisches Denken zu.

Das Öffnen des Herzens respektive die Entwicklung der emotionalen Kompetenz wird in der Theorie wie in der Praxis aus meiner Erfahrung oft unterschätzt. Sie setzt eine intensive Auseinandersetzung mit sich voraus und stellt einen langen, oft mehrjährigen Entwicklungsweg dar. Das Öffnen vom Herz bedeutet nicht nur, positive, freudvolle Gefühle wahrzunehmen, zu verstärken und zu teilen, sondern auch eigenen schwierigen Gefühlen, Blockaden und Ängsten zu begegnen. Falls wir versucht sind, letztere zu unterdrücken oder verleugnen, weichen wir persönlichen Entwicklungsthemen aus. Das Entfalten der emotionalen Intelligenz ist stark mit dem persönlichen Reifeprozess verbunden.

Im Buch «Führen aus eigener Kraft. Die Entwicklung von Führungspersonen und Managern» (2012) habe ich anhand von vielen Beispielen präzise dargestellt, wie schnell eigene Führungsherausforderungen von unbewussten Dynamiken aus der Herkunftsfamilie überlagert

werden. Unerwünschte Verhaltensmuster, Blockaden oder Ängste zeigen sich im Führungsalltag in vielfältigster Form. So können Führungspersonen beispielsweise zu viel Verantwortung übernehmen, werden von einer ausgeprägten Leistungsorientierung angetrieben, haben mit subtiler Macht oder über manipulative Beziehungen zu kontrollieren, können nicht zu sich und ihren Bedürfnissen stehen, fühlen sich konfliktunfähig oder die Gefühle von Inkompetenz oder «nicht genügen» tauchen innerlich immer wieder auf. Diese Liste liesse sich problemlos fortsetzen.

Am Beispiel des Musters «zu viel Verantwortung übernehmen» zeigt sich, dass Führungskräfte einspringen, wenn andere schlechte Arbeit leisten, wegen Krankheit ausfallen oder wenn ihre Vorgesetzten zu wenig führen. Für das Ergebnis übernehmen sie zu viel Verantwortung, sie leisten zu viel und beachten ihre Bedürfnisse zu wenig. Aus organisationaler Sicht ist ein solches Verhaltensmuster eines Managers im ersten Moment attraktiv, da es kurzfristig zum Erfolg führt. Langfristig erweist es sich jedoch für die Organisation und die Managementperson als ungesund und entwicklungshemmend. Das Lösen und innerlich Loslassen von unerwünschten Verhaltensmustern fällt Führungspersonen deutlich leichter, wenn sie den Sinn dahinter verstehen können. Während sie im organisationalen System teilweise, aber wie gerade gezeigt nur teilweise verständlich sind, ergeben sie im familiären Herkunftssystem meistens viel Sinn. So hat die Führungsperson bereits in der Herkunftsfamilie oft zu viele Aufgaben und Verantwortung übernommen, beispielsweise aufgrund der depressiven Mutter oder für den fehlenden oder nicht-präsenten Vater oder als ältestes Kind für die jüngeren Geschwister.

Die systemische Familientherapie zeigt auf, dass unerwünschte Verhaltensmuster, Blockaden oder Ängste oft auch auf zwei, drei oder vier Generationen in der Herkunftsfamilie zurückzuführen sind. Sie machen auf tieferer Ebene auf schwierige, nicht verarbeitete Schicksale von Vorfahren aufmerksam oder wurden durch kollektive, existenzielle Themen wie Krieg, Armut oder Konkurs eines Familienunter-

nehmens geprägt. Bei der Reflexion von Gefühlen ist es wertvoll zu unterscheiden, welcher Anteil zur Führungsdynamik passt und welcher Anteil zu früheren, biografischen Erlebnissen oder zu Themen früherer Generationen gehört. Starke Gefühle setzen sich erfahrungsgemäss zum grösseren Teil aus früheren Familiendynamiken zusammen. Beispielsweise kann die aktuelle Angst, nach dem ersehnten Karriereprung zu versagen, auch auf das übernommene Gefühl vom Grossvater hindeuten, welcher mit seinem Unternehmen in Konkurs ging. Oder der Wunsch nach noch mehr Anerkennung als CEO ist primär auf nicht gestillte Bedürfnisse in der Kindheit zurückzuführen. Solche Lösungsprozesse werden deutlich wirksamer, wenn die Dynamik – wie hier beschrieben – nicht nur als grundlegendes Muster erkannt wird, sondern auch in die spezifische, einzigartige Familienkonstellation eingebettet wird.

Mit dem Heilen, insbesondere emotionalen Integrieren, unserer inneren Wunden gewinnen wir viel an Kraft, an Präsenz und Authentizität. Unser direktes Verhaltensrepertoire und unsere Verbundenheit vergrössern sich. Wir können im Führen empathischere und gefühlsvollere Beziehungen eingehen, gewinnen aber auch an Mut und Klarheit. Es öffnen sich neue Welten.

Und mit dem Reifen als Person können wir auch Mitarbeitenden mit einer liebevollen und unterstützenden Haltung begegnen. Wir erkennen ihre besonderen Stärken, ihre Potenziale, aber auch ihrer eigenen Ängste und Verletzungen. Entsprechend können wir sie fördern, sie in ihrer Arbeit empoweren und ihnen möglicherweise einen Anstoss zur eigenen Entwicklung geben. Unerwünschtes, soziales Verhalten oder schlechte Leistungen entspringen – wie oben gezeigt – oft weniger als bislang angenommen organisationalen Dynamiken als Prägungen aus familiären Systemen.

Das Öffnen vom Herzen respektive das achtsame Integrieren von Gefühlen stellt hohe Anforderungen an eine Organisationskultur. Wertschätzung, gegenseitiges Vertrauen, Offenheit, Entwicklungsbereit-

schaft und Lebendigkeit etc. sind wichtige Kulturelemente. Auf diesem sicheren Boden getrauen wir uns, neue Erkenntnisse oder Methoden auszuprobieren, Gewagtes zu denken und auch mal Unsicherheit, Schwäche oder Verletzlichkeit zu zeigen. Für Scharmer ist die Lebendigkeit und die Lernbereitschaft sozialer Felder ausschlaggebend.

Abschliessend möchte ich hervorheben, dass das Zulassen von Gefühlen – individuell wie auch im Kollektiv – oft viel Mut braucht. Wir verlassen den sicheren, rationalen Boden und wissen im Voraus nie genau, wohin uns emotionale Prozesse führen. Ich habe grossen Respekt vor Führungspersonen, die es schaffen, Emotionen bewusst in ihr tägliches Führen einzubeziehen und mit Menschen in echtem Kontakt zu sein. Für mich ist das «Führen auf hohem Level». Mit diesem Buch ermutige ich dazu, eine noch tiefere Wahrnehmungsebene zu erschließen, die vielfältige bereichernde Impulse bietet. Zugleich gilt meine Anerkennung allen Führungspersonen, die rationale und emotionale Ebenen ihrer Führung verbinden und – im Sinne von Heike Bruch – flexibel zwischen inspirierend-ergebnisorientierter und inspirierend-empowernder Führung wechseln können.

DAS ÖFFNEN DES WILLENS – DER WECHSEL AUF DIE INTUITIVE EBENE

Da intuitives Management im Kern auf der Annahme basiert, dass die Welt sich aufgrund einer spürbaren Kraft, eines wissenden Feldes oder einer schöpferischen Quelle fortlaufend weiterentwickelt, ist die Frage mehr als berechtigt, was dies für eine Kraft oder Quelle ist.

Auch wenn viele Wissensrichtungen versuchen, diese spürbare Kraft oder grössere Intelligenz zu erklären, welche das Erkennen von Zusammenhängen ermöglicht und zukünftige Entwicklungen anstösst, bleibt sie naturwissenschaftlich weiterhin nicht beweisbar. Auch Scharmer (2024; 2026) tut sich damit schwer und verweist auf indigene Wissenssysteme oder den Daoismus. Im Kreis der Systemaufstellerinnen und -aufsteller wird gerne auf «wissende Felder» oder die

Systemintelligenz verwiesen (Müller-Christ & Pijetlovic 2018). Im Christentum wird vom «Heiligen Geist» oder im Buddhismus von der «Buddha-Natur» gesprochen. Auch wenn Phänomene naturwissenschaftlich nicht stringent beweisbar sind, heisst es noch lange nicht, dass sie nicht existieren. Entscheidend ist, dass wir sie sowohl im Managementalltag als auch beim Anwenden von tiefgreifenden Techniken regelmässig und verlässlich erfahren können. Das Phänomen dieser spürbaren Kraft zeigt sich immer wieder von Neuem und wir können entsprechend innerlich wie auch methodisch darauf aufbauen.

Bei Systemaufstellungen vertrauen wir seit vierzig Jahren in die repräsentierende Wahrnehmung von Stellvertretungspersonen, welche während Aufstellungen unbewusste Dynamiken sowie Lösungsstrategien in sozialen Systemen aufzeigen. Gleichzeitig wird eindrücklich erlebbar, wie die Zeitdimensionen in wissenden Feldern ineinanderfließen. Bei Aufstellungen zur persönlichen Entwicklung findet zur Heilung oft ein fließender Wechsel aus dem Gegenwartssystem in das Herkunftssystem statt, während in Aufstellungen zur Visions- und Strategiearbeit der Wechsel aus der Gegenwart in die Zukunft erfolgt. Ich bin immer wieder fasziniert, wie die Zukunft und ihre mögliche Ausgestaltung sich konkret in Aufstellungen zeigt und sich entsprechend entdecken und erfahren lässt.

Gerade anhand der Aufstellungsarbeit wird sichtbar, wie unterschiedlich und differenziert bei Stellvertretungspersonen der Zugang zur tieferen Wahrnehmung verläuft. Es gibt Personen, die sich primär über körperliche Resonanz und Reaktionen an wissende Felder anschliessen. Der Körper zeigt ihnen auf, wie sich andere Menschen fühlen, welche Prozesse sich in ihnen in Gang setzen. Anderen fällt es sehr leicht über Emotionen in tiefere Bewusstseinsebenen zu kommen oder über innere Bilder, die in Aufstellungen entstehen und sich manchmal zu eigentlichen Filmsequenzen verdichten. Ein weiterer, ebenfalls verbreiteter Zugang ist über «Flashes», sogenannte Gedankenblitze, möglich. In Sekundenschnelle tauchen wertvolle Erkenntnisse auf, wie beispielsweise ein belastender Konflikt gelöst werden

kann. Aber auch über Gerüche, Klänge oder dem inneren Hören von bedeutenden Wörtern oder Sätzen können wertvolle Informationen entstehen. Hervorzuheben ist, dass alle Menschen in ihrer natürlichen Art und Weise Zugang zu diesen Wissensebenen haben. Vermutlich war dies in der pränatalen und frühkindlichen Entwicklungsphase völlig normal. Im Hier und Jetzt ist es nützlich, unsere eigenen, leicht abrufbaren Zugänge wieder zu entdecken, anzuwenden und weiterzuentwickeln. Unsere Wahrnehmung wird im Laufe unserer persönlichen Entwicklung immer vielfältiger.

Die Unerklärbarkeit des Phänomens birgt durchaus auch Chancen. Wir werden dazu angehalten, uns – trotz persönlich eindrücklicher Erlebnisse – nicht auf allzu starre Vorstellungen, Konzepte oder das Erlernen präziser Techniken festzulegen. Vielmehr geht es darum, eigene Zugänge zu erforschen, auszuprobieren und persönliche Erfahrungen in der ganzen Vielfalt zulassen, auch wenn es manchmal zu Enttäuschung und Frustration führt. Ich möchte auf C. G. Jung verweisen, der betont, dass mystische oder spirituelle Erlebnisse nicht eine Frage des Glaubens, sondern der persönlichen Erfahrung sind. Über solche Erfahrungen lässt sich daher nur schwer diskutieren. Wir können lediglich feststellen, dass wir sie bereits gemacht haben oder noch nicht. Unabhängig von der Erklärbarkeit und dem persönlichen Zugang ist der entscheidende Schritt, das verfügbare Zukunftswissen zu nutzen und umzusetzen! Die nachfolgenden Interviews mit den Unternehmerinnen und Unternehmern werden illustrieren, wie erfolgreich sie den U-Prozess in der Praxis anwenden.

Allerdings ist die Zukunft nie vorgegeben! Bei der im Entstehen begriffenen Zukunft handelt es sich um Zukunftsströme, um Zukunftstendenzen, um sinnvolle, zukünftige Möglichkeitsräume. Diese Zukunftsströme sind dynamisch zu verstehen, das heisst durch das aktive Handeln vieler Beteiligten sind sie selbst immer in Bewegung und entfalten sich weiter. Diese Idee bekommt auch bei Fredric Laloux einen hohen Stellenwert, der als Berater mit seinen Büchern zu *Reinventing Organizations* (2015; 2017) in Managementkreisen viel Aufmerksam-

keit erzeugt hat. Er bezeichnete dieses Phänomen als «evolutionären Sinn». «Evolutionäre Organisationen werden als Entitäten gesehen, die ein Eigenleben und eine eigene Richtung haben. Statt die Zukunft vorherzusagen und zu kontrollieren, werden die Mitglieder der Organisation eingeladen, darauf zu horchen und zu verstehen, was die Organisation werden, in welche Richtung sie sich entwickeln will.» (2017:55)

Das Verständnis einer sich im Entstehen begriffenen Zukunft betont den freien Gestaltungswillen von Menschen und Organisationen. Wir haben die Entscheide zu treffen und dafür die Verantwortung zu übernehmen. Selbst wenn wir beispielsweise in einer Meditation eine klare Zukunftsmöglichkeit erkennen oder sich in einer Aufstellung eine klare strategische Ausrichtung zeigt, bedeutet das nicht, dass wir sie automatisch umsetzen sollten. Vielmehr lässt sich dies als wertvoller Zukunftsimpuls verstehen, der uns selbst oder die Organisation im Dialog während des Strategieprozesses weiterführt. Erst im weiteren Verlauf wird sich zeigen, welche inhaltliche Substanz tatsächlich darin steckt. Der U-Prozess wird auf visionären Wegen sowohl von Einzelpersonen als auch von Organisationen vielfach durchlaufen.

Wie bereits erwähnt, betont Scharmer an vielen Stellen, wie der U-Prozess als ganzes Team oder Gemeinschaft zu durchschreiten ist. Im Kollektiv gewinnt die Absicht und die Wahrnehmungsfähigkeit an Kraft und Vielfalt. Wenn ein Team oder eine Organisationseinheit gemeinsam durch tiefe Transformationserlebnisse gegangen sind, fällt die spätere Umsetzung deutlich leichter. Gleichzeitig wird die unternehmerische Verantwortung für die kommende Entwicklung geteilt. Für kollektiv geteilte U-Prozesse stehen uns bereits eine erstaunliche Vielfalt an Instrumenten zur Verfügung. Neben den verschiedenen Techniken aus der Schule von Scharmer können wir auf verschiedenste Grossgruppenmethoden, Systemaufstellungsformate, Unternehmens-theater, Installationen aus dem Psychodrama, Clean Space, meditative Formen etc. zurückgreifen.

Und doch, so persönlich überzeugt ich von gemeinsamen, bewusstseinsbasierten Visions- und Transformationsprozessen in Organisationen bin und als Berater bereits sehr gute Erfahrungen gemacht habe, stellt der kollektive U-Prozess für mich eine Vision dar, von deren Realisierung wir in der Praxis noch deutlich entfernt sind. Visionen stossen manchmal Entwicklungen an, deren Verwirklichung zehn oder zwanzig Jahre in Anspruch nehmen kann. Seien wir ehrlich: An wie vielen Strategie- oder Changeworkshops haben Sie schon teilgenommen, in denen über längere Zeit meditiert wurde, um gemeinsam neue Möglichkeiten zu erkennen, oder in denen mit Systemaufstellungen unter Einbezug von Stellvertretungspersonen gearbeitet wurde, mit dem Versuch, das Phänomen der wissenden Felder oder universalen Intelligenz direkt aufzugreifen?

Die Legitimation zur Anwendung tiefgreifender sozialer Techniken ist in vielen Organisationskulturen noch nicht gegeben. Im Sinne des rationalen Organisationsverständnisses hat sich das Management durch vernünftige, rational nachvollziehbare Analysen und Entscheide auszuzeichnen. Das Integrieren von Systemaufstellungen in Strategie- oder Changeprozesse kann beispielsweise noch immer schnell zu Irritationen im Selbstverständnis und Weltbild von Managementpersonen führen. Ich wünsche mir, dass mein Buch zur wachsenden Akzeptanz einen Beitrag leistet.

Positiv fällt mir auf, dass in vertrauensvollen Managementkulturen die Auswahl einer einzelnen Methode weniger entscheidend ist, als die kreative Gestaltung eines gesamten Workshop-Prozesses, welcher einen tiefgreifenden Entstehungsraum kreiert. Dank prozess- und erlebnisorientierten Methoden, die Teilnehmenden das Öffnen des Denkens, Fühlens und Spürens ermöglichen, baut sich im Laufe des Workshops ein intensives Feld auf und einzelne Teilnehmende können für sich wertvolle, zukünftige, ja sogar «bahnbrechende» Ideen gewinnen. Sie stellen diese der Gruppe zur Verfügung und falls dieses Wissen eine hohe Qualität besitzt, wird es von der Gruppe rasch aufgegriffen. Die Teilnehmenden realisieren die Bedeutung der zukünftigen Hand-

lungsmöglichkeiten. Das wissende oder soziale Feld, das alle verbindet, wirkt.

Auf individueller Ebene fällt es wesentlich leichter, bewusstseinsbasierte Methoden einzusetzen, um persönliche Visionen, die «Berufung» oder den Sinn im Berufsleben zu erkennen. Visionen sind für mich immer mit unserem innersten Kern, mit unserer Seele verbunden (Zbinden 2012). Falls wir jedoch Berufswege einschlagen, die (unbewusst) den Wünschen der Mutter oder des Vaters entsprechen oder weil sie primär Karriere, Status und viel Geld versprechen, sind Motivation und Energie längerfristig in Frage gestellt. Dasselbe gilt, wenn ich grosse Projektaufträge annehme, weil ich nicht Nein-Sagen kann oder es «allen recht machen will», also über eigene Handlungsmuster stolpere. Verführungen finden schnell statt. Die eigene Verbundenheit mit der Arbeit geht verloren.

Falls sich Managementpersonen in Beratungsprozessen nur mit grosser Mühe auf das Erspüren ihrer maximalen Zukunftsmöglichkeit einlassen können, wird die emotionale Ebene zum Erkennen von Visionen bedeutend. Wichtige Indikatoren sind dabei Freude und Begeisterung für bestimmte Aufgaben und Rollen. Freude und Faszination für etwas entstehen nicht, weil ein Visionsweg einfach, leicht oder unterhaltsam ist, sondern weil wir innerlich spüren, dass wir auf diesem Weg mit unserer Seele verbunden sind. Hier zeigt sich, wie die emotionale und spirituelle Ebene stark miteinander verflochten sind und bereits das Fühlen über das Herz in die Tiefe geht.

DIE ENTDECKUNG DES MENSCHEN UND SEINER ENTWICKLUNG IN ORGANISATIONEN

In den letzten 20 Jahren haben ganzheitliche Menschenverständnisse in Organisations- und Managementtheorien deutlich an Bedeutung gewonnen (Scharmer 2009, Zbinden 2012, Laloux 2015, Janni 2022 etc.). Sie rufen Organisationen auf, das volle Potenzial des Menschseins zu erkennen und zu nutzen. Zur Integration der emotionalen

Ebene gibt es bereits viele Theorien und sinnvolle Techniken wie beispielsweise die Gewaltfreie Kommunikation (Marshall Rosenberg). Das Aufgreifen und Integrieren der intuitiven, spirituellen Ebene gewinnt derzeit deutlich an Bedeutung. Fredric Laloux hat das aktuelle Spannungsfeld illustriert.

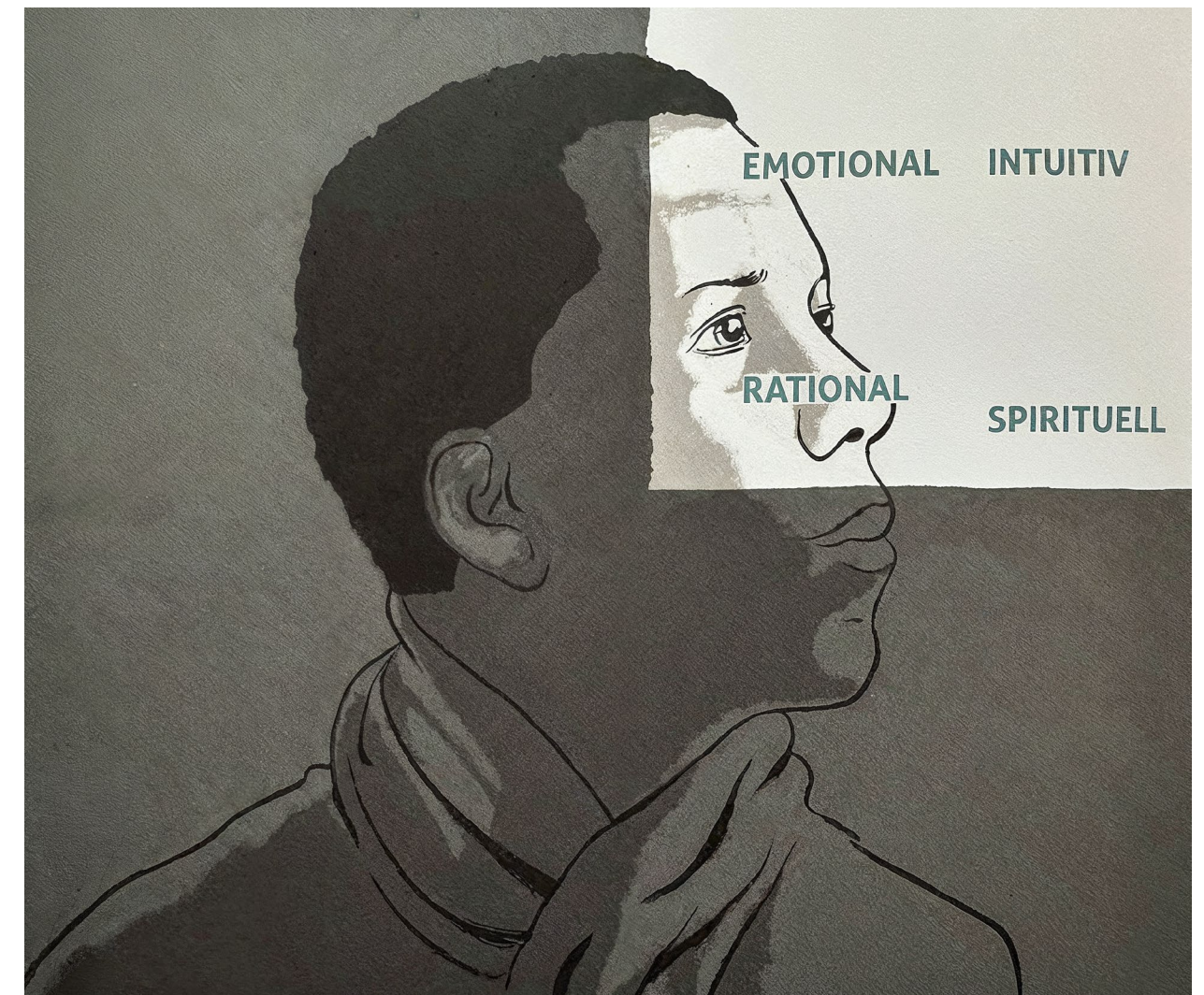


Abbildung 5 | Die rationale Maske in Organisationen nach Laloux (2017:80).

Unter dem Bildtitel «Es gibt noch mehr, das wir verstecken können» schreibt Laloux zur Abbildung: «Betrachten wir ein weiteres Beispiel. Wir haben alle eine emotionale, rationale, intuitive und spirituelle Seite. An den meisten Arbeitsplätzen ist das Rationale sehr willkommen – lasst uns die Argumente und Daten auf den Tisch legen! Emotionen? Naja, nun lasst uns bei der Arbeit mal nicht emotional werden!

Die intuitive Seite? Mit Fakten und Zahlen kommst du weiter. Und die spirituelle Seite? Nein, lässt bitte bei der Arbeit die Spiritualität ausser vor.»

Auch Nicholas Janni fordert in seinem Buch «Leader als Healer» (→ Kapitel 2) Führungspersonen auf, in ihr Führungsverständnis zuvor verdrängte Dimensionen des Menschseins – insbesondere Gefühle, achtsame Körperwahrnehmung und Intuition – zu integrieren.

Im Zusammenhang mit Presencing möchte ich zwei Aspekte vertiefen, die eng miteinander verflochten sind: Die Persönliche Entwicklung und die Erweiterung unserer Wahrnehmungsfähigkeit. Sobald wir uns für unsere Sensibilität und Wahrnehmungsfähigkeit öffnen, sogar bewusst versuchen, sie zu erhöhen, öffnen wir auch die Tür für das Bewusstwerden von alten Verletzungen, hinderlichen Muster und Glaubenssätzen, prägenden Lebensthemen und Ängsten. Das Anschliessen an das intuitive Wissen und an die Zukunftsströme fordert uns heraus. Es setzt die persönliche Bereitschaft voraus, an sich zu arbeiten. Das persönliche Wachsen hat nicht auf Vorrat zu erfolgen. Es passiert, wenn beim Erspüren der Zukunft oder in der Führungsarbeit alte Gefühle, Muster oder Ängste auftauchen oder wir uns in energieraubenden Konflikten verfangen. Diese Momente fordern uns auf, zu lernen und uns zu heilen.

Gerade in der Fachliteratur und in spirituellen Büchern wird diese «Kehrseite» der Medaille oft beschönigt dargestellt. Es wird uns versprochen, dass wir mit wenigen tiefgreifenden Interventionen – zwei oder drei Familienaufstellungen oder eine kurze Körper- oder Traumatherapie – oder einfachen Techniken unsere Lebensthemen schnell gelöst respektive unseren Rucksack aufgeräumt haben. In meinem Umfeld von Führungspersonen, Beratenden, Therapeutinnen und Therapeuten sowie spirituellen Lehrpersonen beobachte ich, dass viele Menschen in einem lebenslangen Prozess immer wieder neu herausgefordert werden, an sich und ihrer Heilung und Entwicklung zu arbeiten. Es ist aus meiner Beobachtung ein Prozess, der zwar zu Beginn

innerlich rasch zu mehr Stabilität und Ruhe beiträgt, sich aber individuell und überraschend immer weiter fortsetzt. Das Reifen zur authentischen Persönlichkeit verstehe ich als einen lebenslangen, äusseren und inneren Entwicklungsprozess. Visionen fordern das Beste von uns, sie möchten in bestmöglicher Form umgesetzt werden!

Mit dem persönlichen Reifen entwickeln sich gleichzeitig auch unser Bewusstsein und unsere Wahrnehmungsfähigkeit weiter. Wenn wir gut geerdet und in unserer Kraft sind, wird sich unsere Verbindung mit der schöpferischen Quelle oder der universellen Intelligenz verfeinern und intensivieren. Unsere Wahrnehmung öffnet und erweitert sich. Wir bekommen viele wertvolle Einsichten und Impulse. In einzelnen spirituellen Schulen wird dieser Prozess mit dem Erreichen höherer Wahrnehmungs- oder Bewusstseinslevel verglichen. So ermutigend das klingt, bin ich persönlich der Überzeugung, dass es sich auch hier meistens um einen langjährigen, kontinuierlichen Prozess handelt.

In der Einzelberatung und auch in Gruppen mit Stellvertretungspersonen lasse ich häufig Managementpersonen ihre Visionen aufstellen. Dabei ist es interessant zu beobachten, dass sich in einigen Fällen das Zukunftswissen in voller Kraft entfaltet, sich unternehmerische und berufliche Visionen deutlich formen und zeigen. Zukunftsfelder sind allerdings auch in der Aufstellungsarbeit nicht einfach abrufbar. So kann es beispielsweise passieren, dass im Anfangsbild der Aufstellung der Stellvertreter des Klienten die Vision oder die neue Tätigkeit nicht wirklich sehen kann. Es entsteht keine wirkliche Verbindung und Energie. Im Lösungsprozess gilt es dann zunächst, persönliche Blockaden zu erkennen und zu heilen. Das Wahrnehmen und das Umsetzen von Visionen erfordern persönliche Entwicklung.

Folgt man diesen Erkenntnissen, so ist abschliessend festzuhalten, dass in Weiterbildungs- und Management-Development-Programmen zukünftig der persönlichen Entwicklung von Teilnehmenden und ihrer individuellen wie kollektiven Wahrnehmungsfähigkeit deutlich mehr Raum zu geben ist. Zwischen 2018 und 2023 durfte ich mit zwei in-

ternen Senior Beratenden die Managemententwicklung der SBB neu konzipieren und moderieren. Das Programm, das den Fokus auf systemisches Denken, persönliche Entwicklung und unternehmerisches Handeln legte, stiess bei den Teilnehmenden auf eine sehr hohe Resonanz und Dankbarkeit. Diese Erfahrung hat mich darin bestärkt, auch hier neue Wege zu gehen.

REFLEXION

Mit der Theorie U verlassen wir den rationalen Boden der Organisations- und Führungstheorien. Während die erste Ebene, das Öffnen des Denkens, und die zweite Ebene, das Öffnen des Herzens, auf hohe Akzeptanz stossen und viele wertvolle Prinzipien des systemischen Denkens und Handelns aufgreifen, wird die dritte Ebene, das Öffnen des Willens, gerade in wissenschaftlichen Kreisen teilweise sehr kritisch betrachtet.

In systemischen Kreisen, die sich auf die Grundlage des Konstruktivismus berufen, werden die Selbstbestimmung und Selbstverantwortung von Menschen und menschlichen Systemen äusserst hoch gewichtet. Zu Recht wird betont, dass wir in Organisationen eine grosse Gestaltungsfreiheit haben und soziale Systeme sich in einer unglaublichen Vielfalt zeigen. Dem widerspricht die Annahme, dass die Welt sich aufgrund einer schöpferischen Quelle respektive einer universellen Intelligenz fortlaufend weiterentwickelt, ja in gewisser Weise «geführt» wird, und Menschen die Fähigkeit haben, die kommenden, zukünftigen Entwicklungen zu erspüren und umzusetzen. Wie die Naturwissenschaften grenzen sich systemisch-konstruktivistische Kreise von solchen Vorstellungen radikal ab. Gerade aus wissenschaftlicher Sicht ist es heute sehr heikel, sich mit bewusstseinsbasierten Theorien und Methoden zu exponieren.

Trotz aller Einwände überzeugt die Theorie U durch ihre inhaltliche Substanz und besondere Tiefe. Die einzelnen Phasen und Ebenen des U-Prozesses bilden ein wertvolles Modell für Menschen und Orga-

nisationen, die entsprechende Erfahrungen gemacht und daraus erfolgreich neue Erkenntnisse umgesetzt haben. Sie sind sich bewusst, dass Kreativität, «bahnbrechende» Innovation und Visionen aus einer tiefen Dimension gespeist werden. Scharmer, in der Zwischenzeit auch viele weitere Autorinnen und Autoren, bieten uns dazu viele Konzepte zu Visions- und Transformationsprozessen, aber auch zu einzelnen Methoden an. Alle basieren auf einem ganzheitlichen Menschenverständnis. Für systemische Kreise, die sich neben dem Konstruktivismus auch auf die Phänomenologie als Erkenntnistheorie beziehen, bietet die Theorie U einen äusserst interessanten Bezugsrahmen.

In der Praxis zeigt sich, dass sich der U-Prozess für das Nachvollziehen und Interpretieren der Erfahrungen der interviewten Unternehmerinnen und Unternehmer äusserst hilfreich ist. Ich finde es erstaunlich, wie robust der Prozess als Ganzes sich aus Sicht der vier Pionierinnen und Pionieren im intuitiven Management erweist. Dies spricht für die Qualität des theoretischen Modells.

Bei der Anwendung durch die Unternehmerinnen und Unternehmer zeigt der U-Prozess immer wieder ein «wilderer», emotionaleres und mehr Mut erforderndes Gesicht, als er hier die analytische Darstellung vermuten lässt. Besonders spannend finde ich die vielen ergänzenden Gedanken und präzisierenden Beobachtungen.

