

Presencing: Das Potenzial des Moments

Illusion der Insignifikanz als Herausforderung unserer Zeit

Otto Scharmer und Oliver Haas

Mit der Theory U und der Methode des «Presencing», was sich aus Gegenwart und Erspüren zusammensetzt, hat Otto Scharmer, Senior Lecturer am MIT und Gründer des Presencing Instituts, einen Ansatz für transformative Veränderung entwickelt, der sich auf den Moment konzentriert, wo die Zukunft ankünftig wird, also in unseren Wahrnehmungsraum eintritt. ZOE-Redakteur Oliver Haas hat mit ihm über unterschiedliche Zeitqualitäten, das Phänomen der gefühlten Bedeutungslosigkeit, die Stimme des Zynismus, die Optimierung der Vergangenheit und die Bedeutung von Inseln der Kohärenz für das Erfassen von Situationspotenzialen gesprochen.



Otto Scharmer

Senior Lecturer am MIT und Gründer des Presencing Instituts

Kontakt:
otto.scharmer@presencing.org



Oliver Haas

ZOE-Redakteur, Seniorberater der osb international

Kontakt:
oliver.haas@extern.dfv.de

ZOE: Zukunft einladen, heute schon das Morgen denken oder wirksam bleiben in turbulenten Zeiten ... Wenn es um eine Befassung mit Zukunft geht, mangelt es im Change meist nicht an vollmundigen Ambitionen. Bei der Umsetzung jedoch landen wir nicht selten bei kleinteiligen Beschreibungen von Arbeitsschritten und Projektarchitekturen, die eher einem Bauplan gleichkommen. Wie gelingt es im Change, zeitlich temporäre Situationspotenziale und Öffnung in eine immer unbekannte Zukunft so zu nutzen, dass sie wirklich wirksam werden?

Scharmer: Was der Frage zugrunde liegt, ist eine begriffliche Unterscheidung zwischen unterschiedlichen Zeitqualitäten. Hierbei unterscheiden wir zwischen Kronos und Kairos: Die chronologische Zeit entspricht einem Nacheinander und einer Abfolge von Ereignissen. Kairos hingegen beschreibt das Phänomen der Synchronizität, also der Gleichzeitigkeit von Ereignissen, bzw. dem emergenten Werden und anwesend werden von Ereignissen. Diese Unterscheidung ist insbesondere für Führungssysteme wesentlich, gerade in Zeiten kontinuierlicher Disruption und Unvorhersehbarkeiten. Lassen Sie es mich noch einmal pointierter formulieren: Es geht um die Unterscheidung von zwei unter-

schiedlichen Zeitqualitäten. Eine fließt kontinuierlich von der Vergangenheit in die Gegenwart – ist also gewissermaßen eine Verlängerung des Gewordenen in den gegenwärtigen Moment hinein. Und die andere fließt aus der Zukunft in die Gegenwart. Hier geht es um das Ankünftigwerden eines neuen, was noch nicht ist.

ZOE: *Wie zeigt sich diese Differenzierung von Zeit ganz konkret in der Führungs- und Managementpraxis?*

Scharmer: Zukunftsforschung und Zukunftsexpertise befassen sich im Wesentlichen damit, dass wir uns die Trends anschauen, diese auswerten und dann projizieren wir diese Erkenntnisse nach vorne und leiten daraus Szenarien und Optionen ab. Das ist die erste Zeitqualität. Die zweite Zeitqualität, die mehr mit Kairos zu tun hat, ist im Grunde eine Zeitqualität, die aus der Zukunft in die Gegenwart kommt, also ein umgekehrter Zeitstrom.

ZOE: *Wie sind Sie zu dieser Erkenntnis gekommen?*

Scharmer: Ich habe vor 30 Jahren angefangen hier im MIT Grundlagenforschung zu betreiben, die dann später als Theorie U veröffentlicht und als soziale Technik unter dem Begriff «Presencing» bekannt wurde, bei der ich diese beiden Zeitqualitäten unterscheidet (siehe Kasten).

Gestoßen bin ich auf diese Unterscheidung von Zeit durch Interviews mit Innovator*innen aus ganz unterschiedlichen Bereichen wie Wirtschaft, Technologie, Wissenschaft und Kunst. Was ich dort immer wieder gehört habe, ist, dass über die Zukunft in einer ganz anderen Art gesprochen wird, als wir das vielleicht im akademischen Bereich tun. Und zwar nicht als etwas, was zu einem anderen Zeitpunkt an einem anderen Ort und anderen Leuten passiert, oder geschehen wird. Zukunft wurde vielmehr als ein zutiefst persönliches Geschehen verstanden, als eine Möglichkeit, die mich quasi anschaut und meiner bedarf, um in die Wirklichkeit zu kommen. Die Botschaft war: «Es hängt von mir ganz persönlich ab, ob etwas wird.»

Und wenn ich meine eigene Lebenserfahrung unter dieser Perspektive anschau, würde ich sagen, das ist genau das, was ich als junger Mensch in den 70er- und 80er-Jahren bei sozialen Bewegungen erlebt habe. Was bringt die Leute auf die Straße? Das Gefühl, dass etwas ganz anderes möglich ist, als das, was jetzt ist. Aber es ist eine Möglichkeit, die ohne mich nicht passieren wird. Die Interviews, aber auch meine persönliche Erfahrung haben mir gezeigt, dass Zukunft eine sehr persönliche, intime Beziehung mit dieser anderen Zeitqualität ist.

ZOE: *Wie lassen sich diese persönlichen Momente auf Organisationskontexte übertragen?*

Scharmer: Es geht im Kern darum, eine Verbindung zu Möglichkeiten herzustellen, um handlungsfähig zu bleiben. Presencing bedeutet, der Zukunft im Moment zu begegnen. Dabei geht es nicht nur darum Zukunftspotenziale freizulegen, sondern sich

diese auch gegenwärtig zu machen und in die Praxis zu übersetzen. Dabei beziehe ich mich auf Einzelpersonen wie auf Teams und Organisationen bzw. ganze Branchen und Ökosysteme. Wenn Du Dich in einem relativ gleichförmigen Umfeld mit hoher Stabilität bewegst, funktioniert natürlich der erste Zeitstrom, wo du aus der Vergangenheit in die Zukunft hineinprojizierst, sehr gut. In Zeiten radikaler Disruption ist es aber entscheidend, Zukunftspotenziale anders aufzuspüren. Dabei ist mir wichtig zu betonen, dass es beide Zeitströme mit ihren entsprechenden Qualitäten gibt, die beide auch ihren Platz haben. Man muss jedoch sehr genau hinschauen und verstehen, wann welcher Zugang oder Zeitmodus angemessen ist.

ZOE: *Ich nehme an, dass der erste Zeitstrom mittlerweile auch durch technologische Möglichkeiten wie KI geleistet werden kann, während wir es bei Presencing mit einer zutiefst menschlichen Leistung zu tun haben?*

Scharmer: KI ist brillant und viel besser als der Mensch bei allem, was mit dem ersten Zeitstrom zu tun hat. Der blinde Fleck der KI ist jedoch eine emergente Zukunft, die nur durch den Menschen generiert und umgesetzt werden kann. Das ist das, was ich als «leading and learning from the future» bezeichne. Damit dies gelingen kann, bedarf es aber einer Anpassung unserer Bildungssysteme, woran ich derzeit mit der OECD (Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung) arbeite. Ganz konkret geht es dabei darum, dass wir als Menschen bilingual werden müssen und uns nicht nur im ersten Zeitstrom bewegen, sondern auch in diesem zweiten Zeitstrom zu Hause sind, sodass wir beide Zeitverständnisse zweckmäßig handhaben können.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen?

[Hier](#) können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.

Presencing



Presencing beschreibt eine soziale Technik, die auf die Verbindung von Präsenz und Intuition abzielt. Sie dient dazu, neue Ideen und Innovationen zu fördern, indem Menschen dazu angeregt werden, sich der gegenwärtigen Situation zu öffnen und ihre Intuition zu nutzen.