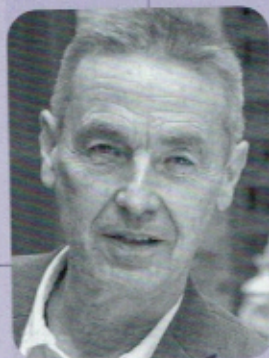


Presencing: Das Potenzial des Moments

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 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.

ZOE: In vielen Organisationen herrscht ein über die eigene Geschichte konstruiertes Zeiterleben, was von vergangenheitsoptimistisch zu zukunfts pessimistisch reichen kann. Wie kann ein «leading from the future» stattfinden, wenn es bspw. in der Organisation eine über Jahre kultivierte Abkehr von Zukunft gibt?

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.

Verlust der kollektiven Handlungsfähigkeit



Der Verlust der kollektiven Handlungsfähigkeit bezieht sich auf die Schwächung der Fähigkeit einer Gruppe, als einheitliche und effektive Einheit zu handeln, was häufig zu einem Rückgang ihrer Fähigkeit führt, gemeinsame Ziele zu verfolgen und zu realisieren. Dies kann auf verschiedene Faktoren zurückzuführen sein, darunter ein Zusammenbruch der internen Kommunikation, ein Verlust von Vertrauen oder ein Verlust von gemeinsamer Wahrnehmung und Willensbildung bzw. von gemeinsamen Zielen sowie die Zunahme individualistischer Verhaltensweisen innerhalb der Gruppe.

Scharmer: Im letzten Human Development Report der UNDP 2024 steht, dass 68 Prozent der Menschen weltweit eine sogenannte «Loss of Collective Agency» (siehe Kasten) erleben, also einen Verlust der kollektiven Handlungsfähigkeit. Das zeigt sich in der Form, dass Menschen das, was in ihrem direkten Umfeld passiert, als entkoppelt von ihrer eigenen Intention und Einflussmöglichkeit erleben. Ich finde 68 Prozent eine erschreckend hohe Zahl. Gleichzeitig sagt etwa die gleiche Zahl an Menschen, nämlich 69 Prozent, dass sie persönlich Willens sind, einen Teil ihres Einkommens zu opfern, um den Klimawandel zu bekämpfen. Diese beiden Zahlen machen deutlich, mit welchen Herausforderungen wir es bezüglich Führung und Kollaboration heute zu tun haben: Es gibt einerseits nämlich sehr viele Menschen, die ein aktiver Teil einer anderen Zukunft sein wollen, während andererseits die gleiche Zahl an Menschen vermittelt, dass sie sich als handlungsunfähig erlebt und keinen Kontrakt mit einer anderen Zukunft erlebt.

ZOE: Wie lässt sich dieses Phänomen erklären?

Scharmer: Die Überschrift, die das in meinen Augen gut zusammenfasst, ist «illusion of insignificance», was letztendlich nichts anderes bedeutet als das Gefühl zu haben, dass die eigenen Handlungen keinen relevanten Unterschied machen. Man kann es auch drastischer formulieren: Es hat für mich keine Bedeutung, ob und wie ich mich im Hinblick auf das, was um mich herum geschieht, verhalte. Dieses Phänomen der gefühlten Bedeutungslosigkeit ist in meinen Augen eine der größten Herausforderungen unserer globalen Gesellschaft. Es ist größer als das Umweltproblem, es ist größer als das Auseinanderfallen unserer Gesellschaften in Gruppen, die nicht mehr miteinander kommunizieren können. Denn wenn am Ende alles egal ist, was

ich mache, und es sowieso keinen Unterschied macht, dann erleben wir genau das, was Sie als kultivierte Abkehr von Zukunft beschrieben haben. In Unternehmen sollte diese «illusion of insignificance» eigentlich nicht existieren, denn Unternehmen wollen überleben, das heißt, sie müssen sich aktiv mit ihrer Zukunftsfähigkeit auseinandersetzen.

ZOE: Gilt das nicht für alle Organisationstypen? Müssen sich nicht alle Organisationen aktiv mit Zukunft auseinandersetzen?

Scharmer: In den USA sind vier Organisationstypen derzeit unter starkem Beschuss: Universitäten, NGOs, Medien und Gerichte. Welche Organisationen sind weitgehend ausgenommen? Unternehmen. Das ist ein weltweiter Trend in autokratischen Gesellschaften. Je mehr autokratische Systeme an Oberhand gewinnen, umso mehr sind die genannten Institutionen in Gefahr und umso wichtiger ist die Rolle der Unternehmen als Veränderungstreiber, insbesondere in den Bereichen Energieversorgung, Bildung, Sicherheit und Ernährung. Im Grunde alle Bereiche, die sicherheits- und versorgungsrelevant sind. Insofern kommt Unternehmen eine noch größere Verantwortung zuteil, denn sie müssen neben ihrer inhärenten wirtschaftlichen Erfolgsorientierung auch dafür Sorge tragen, dass sie der Arbeitsort für die 69 Prozent Menschen sind, die einen Beitrag zu einer anderen Zukunft leisten wollen, aber nicht wissen wie. Wenn Sie nun jedoch sagen, dass es auch in Unternehmen zukunfts pessimistische Interpretationen von Zeit gibt, dann stimmt mich das sorgenvoll.

ZOE: Die Stimme des Zynismus sitzt bei Veränderungsarbeit immer mit am Tisch. Und wer kann es Menschen verdenken, wenn große Aufbrüche angekündigt werden, die dann aber in wenig enden?

Scharmer: Das stimmt. Und die Stimme des Zynismus ist real, weil sie durch Fakten erhärtet ist und man sie nicht durch wohlmeinende Aufforderungen konterkarieren kann. Im Grunde müssen andere Räume geschaffen werden. Räume, wo wir nicht nur im Modus der chronologischen Zeit, sondern auch der Kairos-Zeit, also dessen, wo wir anwesend werden und wo wir wahrnehmungsfähig werden und wo auch die tieferen Entwicklungspotenziale, die durch unsere Handlungsfähigkeit und -bereitschaft realisiert werden können, sichtbar und damit verfügbar und handhabbar werden.

ZOE: Wie kann das gelingen?

Scharmer: Das ist heute schwieriger als bisher. Es ist im Grunde in einer hyperpolarisierten Gesellschaft schwieriger, diese Räume herzustellen, insbesondere gesellschaftlich, aber auch in Unternehmen. Organisational ist das schon schwierig genug, aber es ist möglich – auch digital. Wir haben die Presencing Serie mit wöchentlich 4.500 Teilnehmenden ins Leben gerufen, und die Wirkung ist phänomenal. Das hat mit den genannten 69 Prozent zu tun, also Menschen, die einfach etwas ganz ande-

nes suchen, als was sie im Moment in Organisation und Medien erleben. Wenn Du diese Räume schaffst, diese tieferen Räume der Kommunikation, der Wahrnehmung, des Bewusstwerdens geht es um die die Wendung des Blickes hin zu den Quellen, aus denen nicht nur unser Bewusstsein, sondern die Phänomene, mit denen wir es zu tun haben, immer wieder neu generiert werden, also im Grunde eine Vertiefung des Gegenwartsverständnisses. Sowohl im Hinblick auf die Herausforderungen als auch der Möglichkeiten, die sich uns zeigen. Wenn es gelingt, solche Räume zu schaffen, ist deren Wirkung noch größer als bisher. Warum ist das so? Weil wir in einer Zeit der planetaren Disruption leben. Wir alle wissen das.

Wir alle erleben die wechselseitigen, globalen Abhängigkeiten von Ökonomie, Ökologie und der damit verbundenen Kommunikationszusammenhänge. Selbst wenn ich diese Phänomene nicht sehe oder davon in den Nachrichten erfahre – ich erlebe sie dennoch unterbewusst. Hier setzt der U-Prozess an (siehe Kasten unten).

ZOE: Was ist die Aufgabe von Führung dabei?

Scharmer: Führung bedeutet hier loszulassen und kommen zu lassen, das ist die Hauptaufgabe von Führung heute: loslassen von dem, was uns mal hilfreich war, und kommen lassen von etwas, was noch nicht ganz da ist und was unserer vollen Aufmerksamkeit bedarf, um in die Wirklichkeit zu kommen.

ZOE: Klingt nicht trivial.

Scharmer: Wenn Führung einfach wäre, dann hätten wir schon lange eine App dafür – die würde es nämlich viel kostengünstiger machen. Der einzige Grund, wieso Führungskräfte einen gut bezahlten Job haben, ist, weil es schwer ist. Die indoeuropäische Sprachwurzel von Leadership und Leitung bedeutet loslassen und vorangehen, also loslassen und kommenlassen. Das ist genau der Grund, wieso das die zentrale Kernaufgabe von Führung heute ist. Führen heißt, altes loszulassen und neues kommenzulassen. Es geht um den Mut und die Kraft von dem, was ist, einen Schritt zu tun in das, was noch nicht ist. Und alle Leute, die sich das nicht trauen, die diesen Mut nicht haben, sind nur auf dem Papier Führungskräfte. Und nein, gut zu führen ist nicht einfach. Das weiß ich aus eigener Erfahrung. Aber Führung war nie wichtiger als heute und war auch nie mehr abwesend.

ZOE: Führung sollte ja als eine Kollektivleistung in Organisationen verstanden werden.

Scharmer: Führung ist nie nur eine Sache des Einzelnen. Das kann man an der aktuellen Dynamik zwischen Europa und den USA erkennen. Für mich ist der «Trump-Moment» eigentlich ein möglicher «Europa-Moment». Technologisch hat die USA Europa weitgehend abgehängt. Was Europa besonders macht, ist diese besondere Konfiguration aus Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft, die eine totale Machtkonzentration in nur einem die-

U-Prozess

Die Theory U ist eine Kreativ-Methode von Otto Scharmer und zielt auf ganzheitliche, tiefgreifende Veränderungen in Menschen, Teams oder Organisationen ab. Kernstück der Methode ist der U-Prozess, der schöpferisch neue Lösungen freilegen soll.

Auf dem linken Ast des U geht es um das Beobachten und Sich-Öffnen. Konkret liegen auf dem Ast drei Phasen:

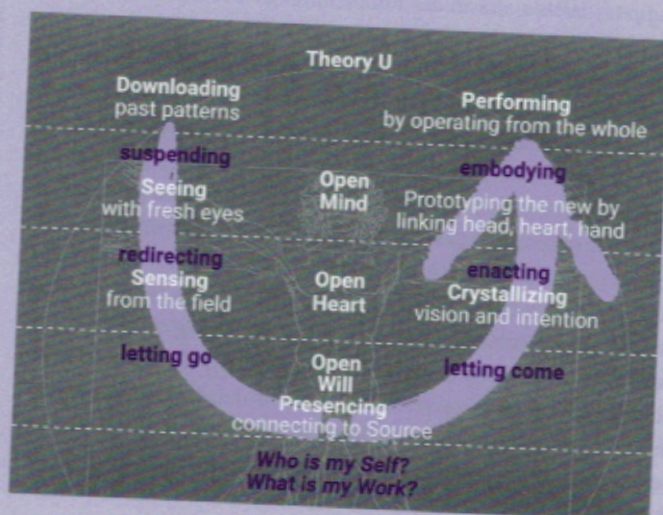
- Downloading (Innehalten)
- Seeing (Umwenden)
- Sensing (Loslassen)

Die Öffnung des Denkens, des Fühlens und des Willens führt idealerweise zu einem Zustand des Presencing, einer gefühlten Präsenz der Zukunft, die sich entfalten möchte. Dieser Zustand eröffnet schließlich ein Potenzial für das Neue (z. B. eine Idee, ein Gefühl), das Grundlage ist für den rechten Ast des U-Prozesses.

Auf diesem liegen wiederum drei Phasen:

- Crystallizing (Kommen lassen)
- Prototyping (Hervorbringen)
- Performing (Verkörpern)

Diese dienen dazu, das Neue zunächst besser zu verstehen und mithilfe von Prototypen erfahrbar zu machen und praktisch zu erproben.



Otto Scharmer – Biografie



Otto Scharmer ist ein deutscher Ökonom, Hochschullehrer und Autor, bekannt für seine «Theorie U» und das Konzept des «Presencing». Er ist Senior Lecturer am Massachusetts Institute of Technology (MIT) und Mitbegründer des Presencing Institute. Scharmer berät weltweit Unternehmen, Institutionen und NGOs zu Fragen von Führung und organisationalem Wandel.

ser Segmente verhindert, stattdessen sind sie bedeutend mehr gleichgewichtet als in den USA oder auch in China. Und von daher wäre im Grunde jetzt eigentlich der Moment, den nächsten Schritt nach vorne zu machen, in einen Innovationsprozess, der neue europäische Potenziale realisiert. Das ist leichter gesagt als getan, gerade weil es eines kollektiven Führungshandelns bedarf. Jetzt ist aber genau der Moment. Und wie das mit diesen Potenzialräumen so ist: Sie öffnen sich, bleiben einen gewissen Zeitraum offen, um sich dann wieder zu schließen. Die Frage für Führung ist, wie man diese Umbrüche, in denen wir uns befinden, produktiv nutzen kann. Umbrüche sind Destabilisierungen, und das Problem in Deutschland war: Es war eigentlich zu stabil auf Kosten der Zukunft. Es wurde die Vergangenheit optimiert, was lange hervorragend funktioniert hat, bis es halt so nicht mehr funktioniert. An diesem Punkt stehen wir jetzt.

ZOE: Trotz unserer chronologischen Erbschaft, was muss Führung jetzt leisten, damit die Potenzialfelder der Zukunft nicht an uns vorbeiziehen?

Scharmer: Sie muss in ein neues Kairos reingehen. Dass das möglich ist, zeigt der Mauerfall. Wie wir heute wissen, haben selbst die Aktivistinnen und Aktivisten in Ostberlin, Leipzig, Weimar und Jena lange Zeit selber nicht daran geglaubt, dass ihre Aktionen eine transformative Wirkung haben werden. Daher würde ich sagen, dass es darum gehen muss, Menschen deutlich zu machen, dass in komplexen Systemen kleine Unterschiede riesige Wirkungen haben können und mitunter entscheidend sein können, ob ein System in die eine Richtung oder in die andere Richtung kippen kann. Die Worte des belgischen Chemikers Ilya Prigogine haben mir dabei immer als Inspiration gedient: «When a system is far from equilibrium, small islands of coherence in a sea of chaos have the capacity to shift the entire system to a higher order.» Das ist, wenn man so will, auch ein systemtheoretisches Rational.

ZOE: Und das bedeutet für Führung ganz konkret ...?

Scharmer: Selbst wenn ich mich in einem Umfeld bewege, wo das kollektive Gefühl der Handlungsunfähigkeit Raum gegriffen hat, also ein Führungsvakuum besteht, besteht meine Aufgabe genau darin, diese «islands of coherence» in die Welt zu bringen, also Bereiche, in denen eine gemeinsame Wahrnehmungs- und Willensbildungsfähigkeit kultiviert wird, um gemeinsame Handlungsfähigkeit wieder herzustellen. Was ist dabei die kleinste Einheit einer island of coherence? Meine eigene Aufmerksamkeit im Moment. Wie ich meinen Aufmerksamkeitsstrahl auf die Potenzialfelder der Zukunft ausrichte und praktisch mache. Eines ist doch klar: Für all diese Herausforderungen, die sich uns weltweit zeigen, gibt es keine Wunderwaffe oder vorgezeichneten Weg. Der einzige Weg ist, wie wir gemeinsam wieder ins Handeln kommen. Und das beginnt bei einem selbst. Das 20. Jahrhundert war eine Zeit, wo das Böse z. B. durch den Holocaust und Hitler-Deutschland stattgefunden hat, in dem Menschen das Falsche getan haben. In diesem Jahrhundert ist es eigentlich umgekehrt: Das Nichttun des Richtigen wird zum Hauptproblem. Wir wissen was das Problem ist. Wir wissen auch was die Lösung ist. Aber wir tun es nicht. Der vielbeschworene knowing-doing gap. Aber wenn du eine Entkoppelung von Kopf und Hand hast, kannst du das nur dann transformieren, wenn du eine dritte Variable einfühst. In der Theorie U ist diese dritte Variable das sensing und presencing – d. h. das erspürende Wissen des Herzens. Wie Steve Jobs das mal gesagt hat: «your heart already knows». Im Herzen weißt du es eigentlich schon...

Also was heißt das für den Führungsalltag? Dass wir neue Praktiken brauchen, um auf diese Ebene des entstehenden Wissens besser zuzugreifen. Eine Möglichkeit sind die Werkzeuge, die wir in den letzten zwei Jahrzehnten am Presencing Institute entwickelt haben und in dem jüngst erschienen Buch Presencing beschrieben haben.



Literatur

- Scharmer, C. O. (2020). Theorie U. Von der Zukunft her führen, vollst. überarb. u. erw. Aufl., Carl Auer.
- Scharmer, C. O. & Käufer, K. (Dezember 2025). Presencing. Sieben Praktiken für die Transformation von Selbst, Unternehmen und Gesellschaft, Carl Auer.
- UNDP Human Development Report 2023/2024 (2024). Breaking the gridlock. New York. UNDP.